

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS E SEGURANÇA SOCIAL
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL

**A FORMAÇÃO DE ESTRUTURAS POLICÊNTRICAS COMO
FERRAMENTA GERENCIAL NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS: O CASO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO
DA BAHIA – UNEB.**

RODRIGO JOSÉ LIMA ALMEIDA

CRUZ DAS ALMAS – BAHIA
JULHO - 2013

RODRIGO JOSÉ LIMA ALMEIDA

**A FORMAÇÃO DE ESTRUTURAS POLICÊNTRICAS COMO
FERRAMENTA GERENCIAL NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS: O CASO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO
DA BAHIA – UNEB.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Antonio Santos Silva.

Cruz das Almas,
2013.

Ficha Catalográfica.

A 447 ALMEIDA, Rodrigo José Lima.
A Formação de Estruturas Policêntricas como Ferramenta Gerencial no Processo de Inovação de Políticas Públicas: o caso da Universidade do Estado da Bahia - UNEB. Cruz das Almas/BA – 2013.
184 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB.
Orientador: Prof. Dr. Jorge Antonio Santos Silva.

1. Gestão Pública. 2. Administração Gerencial. 3. Estruturas Policêntricas ou Redes.
4. Universidade do Estado da Bahia – UNEB. I. Silva, Jorge Antonio Santos. II. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB. III. Título.

CDD 379.81

É cedida à Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB permissão para reproduzir cópias, emprestar ou vender cópias desta dissertação, cuja finalidade seja exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação, sendo que nenhuma parte deste trabalho de Mestrado Profissional pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E SEGURANÇA SOCIAL**

**COMISSÃO EXAMINADORA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
RODRIGO JOSÉ LIMA ALMEIDA**

Prof. Dr. Jorge Antonio Santos Silva
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB (Orientador)

Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva
Universidade Salvador – UNIFACS

Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB

Dissertação homologada pelo Colegiado do Curso de Mestrado Profissional em
Gestão de Políticas públicas e Segurança Social em,
conferindo o Grau de Mestre em Gestão de Políticas públicas e Segurança Social
em



OS PRINCIPAIS PROBLEMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.

“O Brasil é um País único em recursos naturais. Há mais de um século não enfrenta guerras externas, é auto-suficiente em petróleo, possui reservas de água capazes de protegê-lo e garantir seu abastecimento por mais de um milênio, além de ser riquíssimo em minérios. O brasileiro é considerado um dos povos mais inteligentes e criativos do mundo, sendo o nosso País formado em sua vasta maioria por jovens com grande potencial.

A pergunta que fica então é a seguinte: o que nos impede de estar entre os países do chamado Primeiro Mundo? Resta lembrar que a Espanha, hoje um dos países mais desenvolvidos do mundo, há cerca de 20 anos tinha níveis de desenvolvimento bem próximos ao do Brasil. Afinal de contas, o que está atrasando nosso crescimento? As causas são notórias: a corrupção e a descontinuidade administrativa.

Há pouco tempo dois diplomatas americanos foram quase execrados por terem afirmado que a corrupção no Brasil é endêmica e está espalhada em todos os níveis. O fato é que o mundo globalizado de hoje não comporta mais desperdício.

O problema da corrupção aparece hoje em primeiro plano e, ao meu ver, acima do próprio problema da segurança. O desvio de dinheiro público impediu que os recursos proporcionassem ensino público de qualidade, em nível compatível com o da rede privada; transformou os hospitais públicos em depósitos de doentes e feridos à espera da morte; o que às vezes ocorre na própria fila do atendimento; fez dos funcionários públicos trabalhadores mal remunerados e desestimulados, o que alimenta a falta de comprometimento com a função.

A corrupção gera criminalidade em todas as suas formas, que surge como a única porta aberta para as hordas de miseráveis excluídos. É um tumor que se desenvolve na sociedade, que se alastra em plena metástase. Senão fizermos algo muito radical agora, essa doença vai nos destruir. Mas como extirpá-lo?

O primeiro foco em que devemos nos concentrar é o Orçamento Público da União, o dos Estados e o dos municípios. Os orçamentos devem ser publicados na Internet e todos os dias, em horário nobre, deve haver uma exposição clara e didática de seus principais pontos e utilizações, para que a sociedade saiba como vai ser gasto o dinheiro público.

A execução do Orçamento também tem de ser acompanhada passo a passo. Além disso, o Estado já demonstrou que não serve para construir obras públicas, pois gasta mal, superfatura as despesas e consome grande parte dos recursos nas licitações e na escolha daquela que deveria ser a melhor oferta.

O custeio de pessoal da máquina pública consome 87% dos recursos, incluídos aí gastos normais e ilegais, além do desperdício. Isso quer dizer que de cada R\$ 100 aplicados no setor social, somente R\$ 13 chegam ao seu destino final.

Devemos buscar o caminho da desoneração dos encargos públicos, transferindo, mediante processos de privatização, a realização e o gerenciamento de serviços como a construção de estradas, prédios, limpeza pública (fonte permanente de corrupção) e qualquer outra atividade que envolva conceitos empresariais. Usando uma linguagem coloquial: o Estado tem de ligar o seu desconfiômetro, sair

dessas áreas e transferir tais funções ao setor privado, que se encarregará de torná-las lucrativas.

Nosso princípio é de que o setor público, em regra, é incompetente, e o setor privado, capaz, talvez porque dependa do seu próprio êxito para sobreviver. É necessário ficarmos atentos e acompanharmos como está sendo gasto cada centavo de dinheiro arrecadado, além de dar estrutura às instituições confiáveis de controle e repressão da improbidade administrativa.

É importante também, que cada um faça a sua parte, agindo corretamente e procurando não levar vantagem à custa do prejuízo alheio. Se cada um fizer a sua parte e acreditar um pouco mais no Brasil, certamente teremos uma sociedade mais justa e um País do qual possamos ter orgulho, e não apenas na época da Copa do Mundo”.

Fernando Capaz

Promotor de Justiça.

Boletim Jurídico, 30 de Agosto de 2006.

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar um curso dessa magnitude percebo que as coisas boas da vida não têm valor quanto conquistadas sozinho. O desfecho desse trabalho é produto de uma relação amorosa com muitas pessoas, seria hipocrisia de minha parte não reconhecer o valor e as contribuições dos indivíduos que estiveram comigo nessa caminhada.

Obrigado Deus! Não poderia deixar de agradecer pela fonte de vida, saúde, inteligência e amor que me deste.

Aos meus queridos e vencedores pais que, além do cuidado, do amor e da atenção, não mediram esforços para fazer de mim uma pessoa mais humana, educada e conhecedora dos percalços da vida.

A minha amada esposa, Isnaya Almeida Brandão Lima, companheira fiel, atenciosa e principal incentivadora. Obrigado vida, pelo carinho, amor e pela oportunidade de me tornar pai. Sua compreensão durante o curso foi fundamental para que concluísse mais essa etapa.

Minha filha que venha ao mundo com saúde, paz e alegria. Seu pai não vê a hora de poder te abraçar.

Agradeço imensamente ao Professor Dr. Jorge Antonio Santos Silva, mais do que um orientador, um amigo e entusiasta. Sou grato pelos ensinamentos, contribuições e aperfeiçoamento profissional/pessoal que me proporcionaste.

Aos dirigentes da UFRB, em especial aos professores Luiz Gonzaga Mendes e Warli Anjos de Souza. A todos os docentes, em particular ao amigo José Pereira Mascarenhas Bisneto, aos colaboradores e queridos colegas desta Universidade.

A comunidade acadêmica da UNEB, principalmente aos gestores e técnico-administrativos que colaboraram com essa pesquisa. Um abraço fraternal aos docentes: Ariosvaldo N. Santiago e Climério Moraes pela oportunidade e confiança que depositaram em mim.

Aos membros que compõem essa banca, obrigado pela compreensão.

Por fim, aos meus familiares, amigos, mestres que diferentemente dos métodos aplicados, me permitiram adquirir um pouco mais de conhecimento.

Espero que essa dissertação sirva como mais um instrumento de difusão do conhecimento científico brasileiro e que possibilite aos gestores públicos refletir sobre o modelo de administração pública no Brasil.

***Dedico** esta Dissertação a minha filha, representante eterna de alegria e amor, a minha esposa, pelo incentivo e companheirismo dispensado dia-a-dia, aos meus pais e meu irmão pelos valores e ensinamentos que me foram repassados.*

“É necessário utilizar meios e métodos avançados, sem temor, sem timidez, desejar e trabalhar para conseguir isso”.
Ronaldo Pereira

RESUMO

ALMEIDA, Rodrigo José Lima Almeida. A formação de Estruturas Policêntricas como ferramenta gerencial no processo de inovação de Políticas Públicas: O caso da Universidade do Estado da Bahia – UNEB. Dissertação - Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, 2013.

O percurso inicial desta dissertação remonta aos modelos de Administração Pública do Brasil, tendo como proposta elementar a contextualização histórica desses paradigmas, que se engajam como requisito embrionário no desenvolvimento teórico, norteando a realização do estudo de caso desta pesquisa. O pressuposto deste trabalho consiste no entendimento de que o modelo de formação de Estruturas Policêntricas, implantado na Universidade do Estado da Bahia – UNEB, constitui, na percepção dos gestores, uma importante ferramenta para inovação e gestão de políticas públicas. Busca-se, como objetivo central deste trabalho, apresentar o modelo de formação de Estruturas Policêntricas, adotado pela UNEB, sob a perspectiva de seus gestores, como mecanismo estratégico do paradigma gerencial de administração pública, tendo em vista o processo de inovação e de gestão de políticas públicas. A viagem teórica aborda o processo de formação da gestão pública no país, especificando, de forma geral, a estrutura patrimonialista, seus aspectos principais, características e fatores limitantes. Além da análise patrimonial, é delineado o molde burocrático com um foco ampliado: são mostradas suas peculiaridades, alguns conceitos e disfunções que o caracterizam. Após a trajetória por esses dois padrões, o estudo recai consubstancialmente no molde gerencial ou gerencialismo, doutrina administrativa que permeia a gestão pública atualmente. O modelo gerencial é tratado com um olhar mais abrangente: descrevem-se apreciações, distinções e direcionamentos desse princípio. Nesse cenário, este estudo analisa uma das vertentes que compõem essa doutrina: as Estruturas Policêntricas ou em Redes, concepção que procura dinamizar as composições administrativas das entidades públicas e privadas por meio de um novo arcabouço organizacional, pautado na expectativa de elevação dos índices da gestão, sobretudo a eficácia, eficiência e efetividade. Essa aba do gerencialismo é profundamente teorizada, sendo abordada a concepção, descrição, metodologia e resultados vislumbrados através de um estudo realizado em uma das Secretarias do Ministério da Integração Nacional do Brasil. Tais aspectos são essenciais para o confronto com os dados levantados na análise do item de estudo deste trabalho. É objeto desta pesquisa, a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, maior instituição de ensino superior pública do Norte-Nordeste do país que, engajada na intenção da visão gerencial, adotou como arquétipo de gestão a organização em Redes. Exibe-se o contexto histórico, o arcabouço jurídico-administrativo e o perfil administrativo da universidade, sendo as inferências sobre essa organização, centradas com maior riqueza de detalhes nas etapas do processo de implantação, formação e construção do paradigma de Redes de Gestão Departamental, aspecto organizacional concebido sob os pilares das estruturas policêntricas. A pesquisa possui o caráter qualitativo e quantitativo, sendo sua natureza descritiva e o método de análise o Estudo de Caso. Para obtenção dos resultados, aplicou-se um questionário, dividido em oito eixos, aos gestores de todas as unidades departamentais que compõem a UNEB. Após coleta, os dados foram analisados com base na escala de Likert. Nas

informações angariadas verificou-se que os gestores unebianos consideram o modelo de gestão por meio de estruturas policêntricas como importante, no entanto o resultado encontrado em relação ao nível de satisfação dessa ferramenta foi baixo. Ao final, constata-se o atendimento parcial ao pressuposto estudado, de modo que os dados, informações e resultados mencionados nesta dissertação permitem aos gestores públicos, sociedade civil, formadores de opinião, além do meio científico-acadêmico e demais pesquisadores, compreenderem melhor a gestão pública sob o viés do modelo de gestão em Redes, sobre os pilares da inovação, políticas públicas e modelos de administração.

Palavras-chave: Administração Pública, Gestão em Redes, Estruturas Policêntricas, Universidade do Estado da Bahia.

ABSTRACT

ALMEIDA, Rodrigo José Lima. *The formation of polycentric structures as a management tool in the process of innovation Public Policy: The Case of the University of the State of Bahia - UNEB*. Dissertation - Professional Masters in Management of Public Policies and Social Security. Federal University of Bahia Recôncavo - UFRB, 2013

The initial course of this work dates back to the models of public administration in Brazil, with the proposed elementary historical context of these paradigms, as a requirement to engage in embryonic development theorist, guiding the implementation of the case study of this research. The assumption behind this work is the understanding that the training model of polycentric structures, implemented at the University of the State of Bahia - UNEB, is in the perception of managers, an important tool for innovation and management of public policies. Seeks, as its central objective of this paper was to present the model of formation of polycentric structures adopted by UNEB the perspective of their managers, as a mechanism of strategic management paradigm of public administration, in view of the innovation process and management public policy. The journey theoretical approaches the training of public administration in the country, specifying, in general, the patrimonial structure, its main aspects, and characteristics and limiting factors. Besides the analysis sheet, bureaucratic mold is outlined with a focus expanded: their peculiarities are shown, some concepts and dysfunctions that characterize it. After the trajectory for these two patterns, the study lays in the mold consubstantially management or managerialism, administrative doctrine that permeates public management today. The management model is treated with a broader perspective: we describe assessments, distinctions and guidelines of this principle. In this scenario, this study examines one of the aspects that make up this doctrine: the polycentric structures or networks, a concept that seeks to streamline the administrative composition of public and private entities through a new organizational framework, based on the expectation of rising levels of management especially the effectiveness, efficiency and effectiveness. This tab managerialism is deeply theorized, being approached to design, description, methodology and results glimpsed through a study of one of the Secretaries of the Ministry of National Integration of Brazil. These aspects are essential to the confrontation with the data obtained in the analysis of the study of this work item. It is the object of this research, the University of the State of Bahia - UNEB, largest institution of higher education public North-East of the country, engaged in the intention of management vision, adopted as an archetype management organization in Networks. Displays the historical context, the legal-administrative and administrative profile of the university, and inferences about the organization, centered with greater detail on the steps of the deployment process, training and construction Paradigm Network Management Departmental aspect organizational conceived under the pillars of polycentric structures. The research has the qualitative and quantitative, and its descriptive nature and method of analysis case study. To obtain the results, we applied a questionnaire, divided into eight axes, managers of all departmental units that make up the UNEB. After collection, the data were analyzed based on the Likert scale. In information collected found that managers consider unebianos management model through polycentric structures as important, however the results found in the level of satisfaction of this tool was low. At the end,

there is a partial answer to the assumption studied, so that the data, information and results mentioned in this dissertation allow public officials, civil society, opinion-makers, and the scientific-academic and other researchers better understand public management under the bias network management model, on the pillars of innovation, public policy and administration models.

Key words: Public Administration, Network Management, Polycentric Structures, University of the State of Bahia.

LISTA DE FIGURAS

1. Estrutura da Administração Pública Patrimonialista	31
2. O Patrimonialismo e suas ramificações.....	32
3. Nova engrenagem da Administração Pública.....	44
4. Elementos morfológicos das Redes	44
5. Grau de conectividade e densidade de uma Rede.....	47
6. Processo de Multiplicação e Expansão das Redes	47
7. Derivações das Redes.....	48
8. Tipologias de Redes.....	51
9. Essência da Administração	54
10. Esquematização das técnicas de gestão do modelo gerencial.	61
11. O processo de gestão estratégica.	62
12. Processo de planejamento estratégico.....	63
13. Alinhamento e foco do BSC – visão estratégica.....	64
14. Composição do Paradigma Gerencial	69
15. Formação de uma estrutura policêntrica	74
16. Escala de importância das redes.....	81
17. Forças das redes como ferramenta de apoio	82
18. Organização Holográfica	86
19. Encontro entre acadêmicos.....	93
20. Área externa da UNEB – Campus I Salvador/BA.....	95
21. Brasão da Universidade do Estado da Bahia	95
22. Estrutura Organizacional da UNEB	101
23. Portal de acesso a UNEB – Campus Salvador/BA.....	102
24. Localização dos Campi da UNEB.....	107
25. Agrupamento dos Departamentos em Redes.....	111
26. Distribuição das Redes da UNEB.....	112
27. Reunião RGD B – 04/10/12	119
28. Etapas da pesquisa científica	123
29. Relação do caminho metodológico.....	124
30. Área de conhecimento dos gestores da UNEB	131
31. Sexo dos gestores da UNEB	131
32. Faixa etária dos gestores da UNEB.....	132

33. Histograma da faixa etária dos gestores da UNEB.....	132
34. Resposta dos gestores ao serem questionados se a gestão em Rede é uma ferramenta inovadora na gestão de políticas públicas.....	133
35. Resposta dos gestores ao serem questionados se receberam treinamento para trabalhar em RGDs.....	134
36. Resposta dos gestores ao serem questionados se foram disponibilizados equipamentos e/ou instrumentos para o trabalho em rede.....	134
37. Grau de importância em relação às RGDs	137
38. Nível de satisfação em relação às RGDs	137
39. Grau de importância em relação ao Desempenho Organizacional das RGDs.....	138
40. Nível de satisfação em relação ao Desempenho Organizacional das RGDs	138
41. Grau de importância em relação à Gestão Estratégica das RGDs.....	139
42. Nível de satisfação em relação à Gestão Estratégica das RGDs	140
43. RGDs e o grau de persuasão como ferramenta de apoio	140
44. Grau de importância em relação à Gestão Acadêmica e RGDs.....	142
45. Nível de satisfação em relação à Gestão Acadêmica e RGDs.....	142
46. Grau de importância em relação aos resultados das RGDs.....	143
47. Nível de satisfação em relação aos resultados das RGDs.....	143
48. Grau de importância e nível de satisfação em relação aos resultados das RGDs.....	144
49. Grau de importância em relação à satisfação com a RGDs	145
50. Nível de satisfação em relação à variável satisfação com as RGDs ..	145
51. GMT dos indicadores trabalhados na pesquisa.....	146
52. GM do nível de satisfação e grau de importância dos indicadores trabalhados na pesquisa.....	147
53. Comparativo entre o grau de importância das Redes na percepção dos gestores da SPR/MI e da UNEB.....	148
54. Comparativo entre o grau de persuasão das Redes como ferramenta de apoio.....	149

LISTA DE QUADROS

1. Formas históricas de Estado e Sociedade no Brasil.....	28
2. Principais especificidades das linhas downsizing e descentralização e impulso a eficiência	66
3. Distinção entre modelo intra e interorganizacional	73
4. Enfoques em La ciência organizacional	77
5. Evolução do pensamento estratégico.....	84
6. Formação dos Departamentos da UNEB a partir do ano 2000	94
7. Relação dos Reitores da UNEB	96
8. Órgãos da Administração Superior.....	98
9. Órgãos da Administração Setorial	100
10. Estrutura Departamental da UNEB.....	103
11. Dados do Programa Universidade Aberta a Terceira Idade (UATI), ano 2010.....	104
12. Agrupamento dos Departamentos em Rede	110
13. Tendências regionais e Redes afetadas.....	115
14. Modelo de análise de dados.....	126

LISTA DE TABELAS

1. Evolução do quadro docente efetivo por titulação 105
2. Exemplo de Cálculo do Grau Médio 129

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard.
CNM	Confederação Nacional dos Municípios.
CONSAD	Conselho de Administração.
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão.
CONSU	Conselho Universitário.
EUA	Estados Unidos da América.
LOA	Lei Orçamentária Anual.
NESC	Núcleo de Ensino Superior de Camaçari
NESIR	Núcleo de Ensino Superior de Irecê
NESLA	Núcleo de Ensino Superior de Bom Jesus da Lapa
NESSE	Núcleo de Ensino Superior de Eunapólis
ONGs	Organizações não Governamentais.
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional.
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento.
RGDs	Redes de Gestão Departamental.
SEC/BA	Secretaria de Educação do Estado da Bahia.
SPR/MI	Secretaria de Programas Regionais do Ministério da Integração Nacional do Brasil.
TCU	Tribunal de Contas da União.
UATI	Universidade Aberta a Terceira Idade
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.
UNEB	Universidade do Estado da Bahia

SUMÁRIO

RESUMO.....	9
LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE QUADROS	15
LISTA DE TABELAS	16
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	17
1 INTRODUÇÃO.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	25
2.1.1 Histórico.....	25
2.1.2 Definição dos Modelos de Gestão	29
2.1.3– Do modelo gerencial à formação de Estruturas em Rede	42
2.2 O PARADIGMA GERENCIAL DE GESTÃO PÚBLICA.....	52
2.2.1 – Abordagem Conceitual	52
2.2.2 – Metodologia para a construção de um paradigma de gestão gerencial.....	58
2.2.3- Alinhando estratégias, inovações e resultados esperados no modelo gerencial de administração.....	68
2.3 – ESTRUTURAS POLICÊNTRICAS.....	71
2.3.1 O processo de formação das redes de gestão.....	72
2.3.2 As Estruturas policêntricas na percepção dos Gestores Públicos.....	76
2.3.3- Redes de Gestão como ferramenta estratégica na Administração Pública. ...	83
3 UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB: CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA, ANÁLISE ORGANIZACIONAL E PROPOSTA DE GESTÃO EM REDE.....	91
3.1 – PERFIL INSTITUCIONAL.....	91
3.1.1 - Análise do aspecto organizacional	96
3.1.2 Gestão Estratégica	105
3.2 GESTÃO DE REDES.....	108
3.2.1 - Caracterização da Estrutura Policêntrica da UNEB.....	108
3.2.2- Implantação da Estrutura Policêntrica como ferramenta de Gestão.....	113
3.2.3 A formação do perfil unebiano no aspecto gerencial da administração em rede..	116
4 O ESTUDO DE CASO UNEB	121

4.1 - Aspectos Metodológicos.....	121
4.2 - Resultados Alcançados – Apresentação e Análise.....	129
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	151
REFERÊNCIAS.....	158
APÊNDICES	170
A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DA UNEB	171
B – SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	177
C – TABELAS.....	180
D – RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	183

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes dilemas na contemporaneidade é criar estratégias que potencializem as ações desenvolvidas pela Administração Pública. O Estado, diante da sua natureza jurídico-institucional, modificou-se ao longo dos anos, as especificidades encontradas em outros períodos, atualmente, não possuem mais a mesma dimensão. A dificuldade de estruturar e manter um modelo de gestão que alinhe o arcabouço da gestão pública à satisfação social é imensurável. Diante disso, a gestão pública brasileira, perpassa por transformações que, *a priori*, objetivam aproximar seus atos com os interesses de uma sociedade cada vez mais exigente e sabedora dos seus direitos.

A formação da Administração Pública no Brasil teve aspectos diferenciados que a tornaram uma estrutura com diversos vieses propícios ao debate e análise. Em tese, na origem, a Gestão Pública não foi instituída sobre os pilares dos anseios sociais, tampouco sobre o aspecto da democracia, mas imposta ao povo brasileiro, a partir de prerrogativas incompreensivas. Mergulhar nesse cenário faz-se necessário para a melhor compreensão das origens e a concepção da estrutura pública que foi construída.

Dentro desse contexto, atrelado à nova dimensão social, a gestão pública, em constante mutação, desenvolveu inúmeras estratégias, com objetivos distintos e impactos diversificados. A mais recente metodologia está voltada para a dinâmica de uma sociedade informatizada, ativa e com infinitos desejos e necessidades. A concepção estratégica ganhou um novo desenho organizacional, sobre a base do gerencialismo e de sua vertente com foco na formação de estruturas organizacionais em rede ou estruturas policêntricas, a gestão pública pretende produzir de uma maneira eficiente e eficaz valores que efetivamente representem ganhos para a administração, como também para os indivíduos que dependem dela.

O tema escolhido para este estudo - A formação de Estruturas Policêntricas como Ferramenta Gerencial no Processo de Inovação de Políticas Públicas – é analisado sob a ótica das abordagens atuais, sendo confrontado com a experiência da Universidade do Estado da Bahia - UNEB, autarquia estadual, situada em grande parte do território baiano, devido a sua característica multicampi. Esta organização implantou no ano de 2010, uma

nova concepção na forma de realizar sua gestão.

A questão que orientou toda a pesquisa é: *O modelo de formação de Estruturas policêntricas, implantado na Universidade do Estado da Bahia, constitui-se, na percepção dos gestores, em uma importante ferramenta para inovação e gestão de políticas públicas?* Nesse viés, o pressuposto desta dissertação consiste no entendimento de que o paradigma gerencial cuja vertente é o trabalho em rede realmente impacta na administração da UNEB enquanto elemento inovador e formador de políticas públicas. Com base nessa conjectura, o objetivo central deste trabalho busca apresentar o modelo de formação de Estruturas Policêntricas, adotado pela UNEB, sob a perspectiva de seus gestores, como mecanismo estratégico do paradigma gerencial de administração pública, tendo em vista o processo de inovação e de gestão de políticas públicas.

Investigar a composição e funcionamento das estruturas policêntricas, analisando sua articulação com o paradigma gerencial de administração pública, exibir o caso da Universidade do Estado da Bahia identificando as razões que a levaram a adotar o modelo de gestão estratégica em Rede e apresentar o grau de importância e o nível de satisfação dos gestores unebianos em relação à adoção do modelo de gestão por meio de estruturas policêntricas, são objetivos específicos debatidos neste trabalho.

O interesse na temática nasce da constatação de que os elementos que compõem a administração pública precisam se readequar ao novo cenário social do país. Para tanto, ações estratégicas desenvolvidas por entes públicos necessitam ser melhor discutidas, considerando que a produção dos resultados destes atos pode representar o surgimento de metodologias capazes de atenuar e/ou equacionar o problema de muitos organismos públicos. Nesse aspecto, o tema em discussão torna-se ainda mais representativo, pois a verificação final desta pesquisa servirá de base para doutrinadores, pesquisadores, organizações públicas e privadas, gestores públicos e estudantes da área compreenderem melhor o modelo de gestão em redes e seus impactos em uma organização da gestão pública.

Engajados nas inferências apresentadas, os estudos de Cavalcanti (2005), Abrucio e Loureiro (2002), apontam que o Brasil vem obtendo avanços significativos na administração pública. Nessa perspectiva, Luz e Jesus (2006,

p.13) informam que o “aparelho de Estado, é responsável pela organização e realização de ações que buscam assegurar direitos e atender a necessidades de indivíduos e coletividades”. Para tanto, a ambientação da gestão pública com a sociedade, a realização de procedimentos estratégicos e melhoria da administração, nasce do processo de aprendizagem organizacional. Segundo Almeida (2011, p.44) “é importante que as organizações que buscam o desenvolvimento da gestão pública fomentem o processo de aprendizagem organizacional, visando alcançar os índices esperados pela sociedade”.

Sob a perspectiva do referencial teórico, o presente estudo faz uma viagem, iniciando pela formação dos modelos de administração pública no Brasil, apresentando o seu contexto histórico, a caracterização dos paradigmas existentes, até chegar à estrutura formalística que hoje permeia a gestão pública: o modelo gerencial. O marco inicial busca sintonizar o leitor com os fenômenos históricos que antecederam o atual arcabouço institucional, despertando-o para aspectos pouco discutidos e de grande representatividade na organização pública brasileira.

Após o percurso inicial, a abordagem volta especificamente para o paradigma de gestão utilizado atualmente no país. O modelo gerencial ou gerencialismo surgiu diante da necessidade de reformar a administração pública de modo a torná-la mais eficiente, eficaz e efetiva. A discussão sobre essa estrutura é baseada na exposição de diversos conceitos, empregados por grandes doutrinadores, e na concepção metodológica para a construção de um sistema de gestão baseado nesse paradigma. Além disso, é estabelecido um paralelo entre a visão do modelo com as estratégias, inovações e resultados almejavéis na nova administração pública.

A caminhada teórica prossegue com um recorte mais específico e profundo de uma das vertentes que emergiram com a implantação do gerencialismo, as estruturas policêntricas ou em redes. Esse novo mecanismo estratégico emergiu, dentre outros fatores, pela necessidade da gestão pública desenvolver-se estrategicamente, produzir resultados mais expressivos e potencializar suas ações, a fim de satisfazer os diversos interesses sociais.

Nessa parte, fundamenta-se todo o processo de formação das redes, a percepção inicial dos gestores públicos e a perspectiva a nível organizacional desse novo modelo enquanto ferramenta de apoio à administração pública.

Esse recorte mais específico serve como aproximação do estudo de caso pesquisado, já que as informações mostradas nessa seção são confrontadas com os dados pesquisados, servindo de base para as inferências conclusivas, como também para ensinamentos acerca da matéria.

Tendo em vista os instrumentos teorizados e, como forma de melhor analisar o tema, optou-se por um estudo de caso engajado no conhecimento teórico e, sobretudo, na inferência de Yin (2001, p.19) que define a matéria como: “o método preferido quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘porque’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Assim sendo, analisa-se sob a premissa da gestão pública, a Universidade do Estado da Bahia, organização pública de grandes dimensões, que nos últimos anos, pautada no modelo gerencial, introduziu na sua visão estratégica a vertente da administração em rede. A administração em Rede de Gestão Departamental, assim denominada pela Universidade, serve não somente como objeto de análise e resultados, mas também como matéria de ensinamentos e orientações acerca da atividade administrativa, da administração gerencial e do modelo de organização em estruturas policêntricas.

Para a melhor compreensão sobre a estruturação desse paradigma é preciso navegar pelo perfil institucional da UNEB. O caso em estudo mostra uma visão histórica e administrativa da Universidade, expondo a análise do aspecto organizacional, sua estrutura e gestão estratégica. A apresentação dessa máxima pretende nortear o leitor sobre o objeto de estudo dessa pesquisa, mostrando um panorama macro de suas origens, o arcabouço e modo de funcionamento, sob o aspecto jurídico-institucional e administrativo.

Ainda sobre a estrutura em análise e com o olhar voltado mais especificamente para o seu modelo de gestão em redes, descreve-se o processo de caracterização da estrutura policêntrica formada pela Universidade, as etapas de implantação desse modelo enquanto ferramenta de gestão, e o perfil concebido e praticado pela comunidade unebiana. A caracterização desse cenário orienta o leitor a entender designadamente as etapas do paradigma estruturado pela UNEB, servindo de base para uma

melhor compreensão e confronto com os dados teóricos apresentados.

Após a exposição do objeto em análise descreve-se os critérios metodológicos utilizados na coleta de dados. Tais informações possibilitam a comparação com o referencial teórico, servindo como premissa para as análises e constatações finais. Nesse cenário, mostra-se de forma detalhada os resultados obtidos e uma apresentação analítica dos dados angariados que, serviram de base para comparação entre os estudos realizados por Dias (2012), na Secretaria de Programas Regionais do Ministério da Integração Nacional do Brasil – SPR/MI e a pesquisa referente a UNEB, como também para responder ao pressuposto desta pesquisa.

Constata-se ainda, que os gestores da UNEB consideram a gestão em rede uma ferramenta importante, no entanto, o nível de satisfação com esse instrumento é baixo. Desse modo, o pressuposto deste trabalho é atendido parcialmente, na medida em que, ao reconhecer o valor de uma organização que trabalha em rede, os gestores, sinalizam para a aprovação de uma ferramenta capaz de promover a inovação na gestão de políticas públicas, ao tempo que o nível de satisfação pequeno, indica para a presença de fatores que dificultam esse processo.

A dissertação divide-se em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução. Em seguida, vem o capítulo do referencial teórico em que se faz uma contextualização desde o início da administração pública no Brasil até a formação das estruturas policêntricas, uma vertente do modelo gerencial. O terceiro capítulo enfoca o objeto de estudo dessa pesquisa, a Universidade do Estado da Bahia, delineando-se uma visão geral da organização sobre diversos aspectos, sobretudo os de natureza administrativa e estratégica. O quarto capítulo analisa os resultados encontrados no caso em estudo e o quinto e último capítulo pondera sobre conclusões e recomendações vislumbradas a partir deste estudo.

Destaca-se ainda, como componentes desta dissertação, as referências bibliográficas e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“O governo não pode ser uma empresa, mas pode se tornar mais Empresarial”.

Gerald Caiden

Esta seção exhibe alguns conceitos ligados aos modelos de Administração presente na Gestão Pública Brasileira, ponderando o aspecto histórico, as diversas abordagens, fases e o processo de transição do paradigma gerencial à formação de estruturas em Rede.

2.1.1 Histórico

Como campo de análise e estudo, a Administração Pública no Brasil é marcada por especificidades que em alguns países não se pode observar. Iniciada desde o seu descobrimento, a estrutura político-administrativa do país tem como marco histórico o ano de 1821, período em que, capitaneada por uma sociedade de caráter mercantil-senhorial, compunha-se por uma pequena elite formada por senhores de terra, militares, juristas e alguns letrados que detinham o poder sobre o Estado.

Nessa época, o arcabouço estatal é marcado pelo aspecto oligárquico, sendo, portanto, uma composição governada por poucos. O período de 1821 a 1930 foi, do ponto de vista da administração pública, qualificado como modelo de gestão patrimonialista. Segundo Bresser-Pereira (2001) no início do século XX, o Estado Brasileiro possuía, como aspecto econômico, uma economia agrícola de caráter mercantil e uma sociedade de classes que mal tinha saído do escravismo, sendo objeto de um Estado centralizador, oligárquico e patrimonialista.

Para Carvalho (2004) a estrutura da sociedade brasileira entre 1500-1930 possuía, como aspecto principal, uma hierarquia bastante definida e

simples em cuja parte elevada da pirâmide se encontravam os grandes proprietários rurais e os grandes comerciantes das cidades do litoral, ao centro localizavam-se os pequenos proprietários rurais e urbanos, mineradores, comerciantes, além de funcionários públicos; logo abaixo ficavam os artesãos, capangas, agregados e povos indígenas e na base mourejavam os escravos. Iglésias (1989) acrescenta que havia poucas possibilidades de grupos médios, com especialização em serviços, manufaturas e comércio, já que a sociedade convencionalmente formava-se pela relação de senhores e escravos.

O panorama político e social ganhou uma nova perspectiva, a partir da Revolução Industrial de 1930. Com a especialização da mão de obra e a utilização da produção em massa, ocorreu uma transformação na estrutura econômica da sociedade, a oligarquia patrimonialista perdeu espaço, emergindo uma classe composta por capitalistas industriais. Esse novo momento é marcado por um Estado autoritário e uma gestão pública com viés burocrático, sendo o principal fator de remodelagem do modo de administrar a coisa pública.

De acordo com Carvalho (2004), o ano de 1930 é considerado como um divisor de águas, isso porque as mudanças de natureza política e social até então tinham sido poucas, lentas e muitas delas insignificantes. A partir desse período, decorrente de diversas transformações de caráter externo e interno permitiu-se a construção de um novo cenário, deixando de lado a essência de país agrário-exportador-oligárquico.

Padilha (1975) destaca as modificações desse momento, apontando para as novas convicções doutrinárias da população brasileira. Segundo o autor, emerge um clamor da descrença nas instituições públicas, aumentando esse sentimento ante os líderes fortes, fatores esses que explicam a pujança por um Estado Novo.

O novo Estado fundado pela Revolução de 1930, ainda que conserve elementos da velha aristocracia, será um Estado antes do que qualquer coisa autoritária e burocrática no seio de uma sociedade em que o capitalismo industrial se torna afinal dominante. (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 10).

A essência de um paradigma voltado para o cumprimento de normas e padrões, acaudilhada por dogmas militares, reinventa o papel do Estado enquanto ente responsável por garantir os anseios sociais. Diferentemente da doutrina patrimonialista, a burocracia não possuía preceitos aristocráticos nem circunscrição com o Estado. Para Secchi (2009), o axioma fundamental do paradigma burocrático está no seu aspecto formal, impessoal e profissional, fatores estes que possibilitaram a supremacia sobre a técnica patrimonial de gestão.

No entendimento de Bresser-Pereira (2001) essa nova paisagem é marcada pela substituição da sociedade senhorial, caracterizada pelas relações entre senhores e escravos, pela capitalista clássica, com acepções voltadas para a relação entre burgueses e trabalhadores. Nesse momento de transição floresceu a presença de militares no poder, que introduziram a cultura burocrática, com forte apego às normas, aos procedimentos, à racionalidade e, sobretudo, à ordem e hierarquia. Com relação a esse cenário, Bresser Pereira (2001) informa que:

A transição, porém, está em marcha, e implica em uma mudança substantiva: a presença agora efetiva dos militares do Exército na aliança de poder. Era um fato novo, porque estes militares, diferentemente dos da Marinha, não podiam ser legitimamente incluídos no estamento burocrático-aristocrático do Império. Os representantes da classe média tecnoburocrática, de uma classe média burocrática moderna, que, no século XX, teria enorme expansão e diversificação, apareciam, assim, pela primeira vez na história brasileira por intermédio do Exército. (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.8).

O modelo burocrático de administração, ao longo desse período, permitiu avanços significativos do ponto de vista da racionalidade e padronização dos procedimentos e serviços realizados pelo Estado. Não obstante, discute-se a presença de algumas disfunções quanto a sua utilização, o que, por si só, desencadeou o processo de reformulação das suas propriedades.

Segundo Ramos (1970) o paradigma burocrático é um modelo de administração pública obsoleto, apesar de muitos gestores procurar resolver os problemas de hoje com soluções do passado. Sobre esse aspecto, Iglésias (1989) afirma que as políticas adquirem novas especificidades, contrárias ao

isolamento, de modo que os novos meios de comunicação colocam todo o mundo em contato, devendo a gestão reformular-se frequentemente.

Com a necessidade de reformar a atual estrutura de administração pública do país, de modo a torná-la mais eficiente, eficaz e efetiva, emergiu o sistema de gestão da era pós-industrial, denominado de administração gerencial. Sobre esse momento, Bresser Pereira (2001) comenta que:

Com o fim do autoritarismo e o fracasso da burguesia industrial em liderar politicamente o país, a Sociedade Capitalista Industrial e o Estado Burocrático-Industrial desaparecem. Em seu lugar começam a surgir os contornos que temos hoje: uma mal definida Sociedade Pós-Industrial no qual as elites burguesas e burocráticas, estas públicas e privadas, aumentam em tamanho e se diversificam internamente, o mesmo fenômeno ocorrendo com a classe trabalhadora; e um Estado Gerencial em formação, a partir do momento em que a Reforma Gerencial de 1995 retoma as ideias de um Estado reconstruído, eficiente e democrático. (BRESSER PEREIRA, 2001, p. 21).

Cronologicamente, a estrutura político-administrativa brasileira é centrada na hierarquia temporal de três modelos de gestão, cada um com particularidades distintas e contexto diverso do aspecto social, do Estado e da Administração. O Quadro 1, elaborado por Bresser-Pereira (2001), apresenta a historiografia dos ciclos de gestão pública característicos da sociedade brasileira.

	1821-1930	1930 -...	Início?
Sociedade	Mercantil-Senhorial	Capitalista Industrial	Pós-Industrial
Estado (política)	Oligárquico	Autoritário	Democrático (1985)
Estado (administração)	Patrimonial	Burocrático	Gerencial (1995)

Quadro 1 – Formas Históricas de Estado e Sociedade no Brasil

Fonte: Bresser-Pereira, 2001.

A formação do paradigma gerencial de administração pública reflete a construção de um Estado pautado na eficiência, eficácia e efetividade organizacional. Carvalho (2004), alerta para o grande teste da política democrática brasileira: a produção e implementação de políticas públicas capazes de reduzir as desigualdades sociais e a violência. Para Bresser-

Pereira (2001), o modelo gerencial insere-se nesse contexto, na medida em que é capaz de reformar e reconstruir o Estado para que este possa ser efetivamente um agente eficiente da regulação do mercado, bem como capacitar as organizações no processo competitivo internacional. Atrelado ao gerencialismo advém suas ferramentas estratégicas capitaneadas pela formação de estruturas policêntricas.

2.1.2 Definição dos Modelos de Gestão

Após breve síntese histórica faz-se necessário uma apresentação mais detalhada dos paradigmas da Gestão Pública Brasileira, minudenciando para as principais especificidades e pressupostos de cada contexto.

a) Patrimonialismo

O conceito e a origem do paradigma patrimonialista remetem à concepção weberiana de abordar as relações sociais. Segundo Weber (1984), a sociedade é marcada por três tipos de dominação: a tradicional, a carismática e a racional-legal. Sendo que o termo “dominação” em sua acepção é a “probabilidade de encontrar obediência a uma norma de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis”. Nessa abordagem, o método de gestão patrimonialista é associado ao tipo de dominação nomeada tradicional. Segundo Junquillo (2010) a fonte de legitimação de autoridade da dominação tradicional está na crença que legitima seu poder, a partir de regras tradicionais já postas secularmente.

No tipo de dominação tradicional existe um mandatário que mediante méritos e/ou alguma crença que o legitime, detém o poder a partir de regras tradicionais advindas de seus antecessores. Weber (1984) informa que esse tipo de conjuntura é facilmente identificável, já que a figura do soberano não está meramente ligada a um superior, mas sim a um senhor pessoal, que possui companheiros tradicionais ou súditos aptos a servir.

A partir da formação da estrutura tradicional weberiana é possível chegar ao paradigma patrimonialista de gestão. Carvalho (2004) define esse modelo como uma confluência entre o poder estatal e o poder privado, sendo

que o Estado distribui seu patrimônio aos particulares em troca de cooperação e lealdade. Junquillo (2010) apresenta as principais características desse modelo:

Todos os cargos de governo que constituem suas estruturas administrativas estão sob o domínio pessoal (comunidade doméstica) de um soberano. Para fazer parte dessa comunidade doméstica, o recrutamento de servidores começou a ser dado por meio de relações de confiança e obediência estreita a um senhor; os funcionários patrimoniais podem ascender a um cargo mediante concessão do mandatário, bem como pela compra ou arrendamento desses direitos, fazendo jus ao recebimento de benefícios. Podendo ainda vender esses direitos para terceiros; o exercício de um governo é fortemente centralizado e dependente da economia baseada em atividades comerciais, empreendidas estas pessoalmente pelo mandatário; a apropriação de parte das atividades comerciais é realizada por terceiros, via imposição de tributos e concessões criadas pelo soberano. (JUNQUILHO, 2010, p.47).

A doutrina patrimonialista é caracterizada por possuir uma estrutura político-administrativa de natureza confusa e tumultuada. Segundo Faoro (2008), o governo perde-se no exercício de atribuições mal delimitadas e se embarça numa corte de hierarquia frouxa, onde todos se dirigem a autoridade superior atropelando os graus intermediários de comando.

A essência do patrimonialismo no Brasil inicia-se no período colonial, acompanhando o modelo português. Tal doutrina é a base dos Estados Absolutistas do século XVIII. Os traços marcantes desse paradigma permaneceram pelo período de 1530 a 1930, fazendo parte, portanto, da época do Reinado e Império. A estrutura hierárquica desse modelo pode ser definida, conforme a Figura 1.

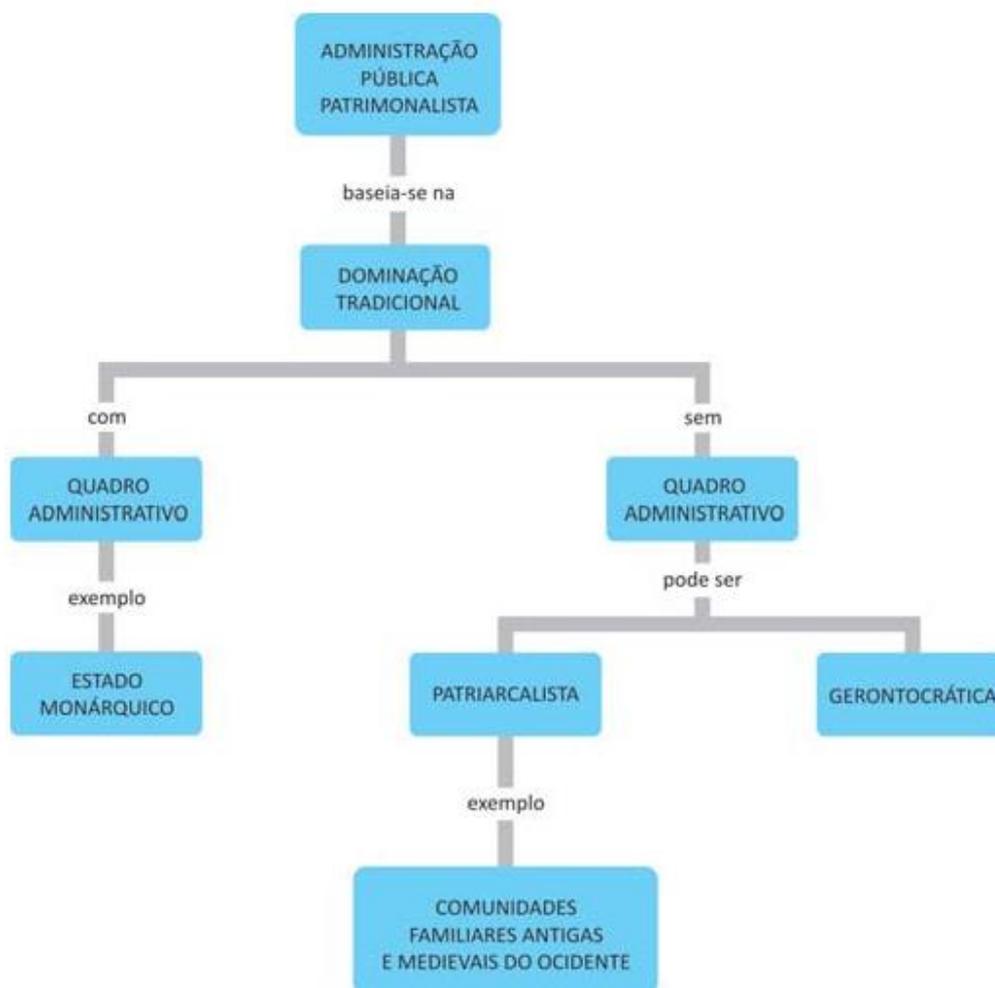


Figura 1 – Estrutura da Administração Pública Patrimonialista
Fonte: Junquilha, 2010.

A hierarquia do paradigma patrimonial retrata uma peculiaridade desse modelo: a ausência de cidadãos. As pessoas são tratadas como súditos dependentes do poder absoluto, estabelecendo uma relação de trocas com o Estado a partir do rígido favorecimento pessoal do governante. Para Holanda (1986), a família de natureza patriarcal é quem fornece o grande modelo para que se estabeleça a relação entre governantes e governados, monarcas e súditos. Trata-se de uma lei moral e inflexível, superior a todas as vontades dos homens, de modo a ser rigorosamente repetida e cumprida.

Para Carvalho (2004), o patrimonialismo é uma doutrina política que influenciada pelo método de dominação tradicional associou-se a três outros modelos que deram sustentação à sociedade da época: o coronelismo, o clientelismo e o Estado Absoluto (Figura 2).

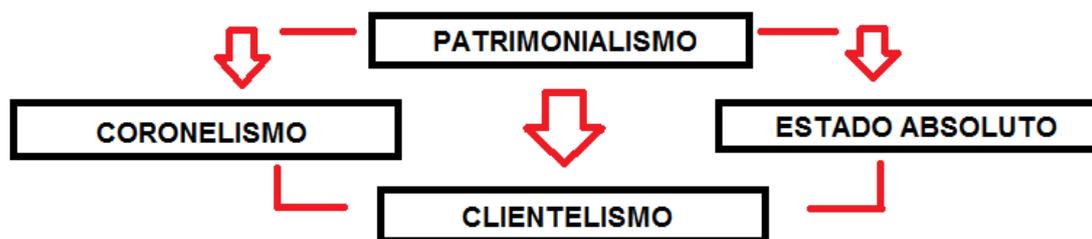


Figura 2 – O Patrimonialismo e suas ramificações.
Fonte: Elaborada pelo autor.

O coronelismo configura-se como um dos melhores exemplos desse modelo de gestão. Neste, os coronéis possuíam o poder do Estado. Carvalho (2004) define-os como chefes políticos locais que detinham o comando máximo da Guarda Nacional. Já o clientelismo é um tipo de resíduo do patrimonialismo na contemporaneidade, possui como característica a troca de favores. O Estado Absoluto caracteriza-se pela forte centralização do poder nas mãos de um monarca. “É aquele no qual o poder está centralizado na figura do monarca, sendo sua delegação de caráter perpétuo e legitimado pelo direito divino” (JUNQUILHO, 2010, p.46).

Apesar de seus vestígios permanecerem na sociedade atual, é consenso afirmar que o marco de transição do patrimonialismo para a burocracia deu-se no início do século XX.

O ano de 1930 foi um divisor de águas. Até então, as mudanças sociais e políticas tinham sido poucas ou muito lentas. A partir de 1930, houve grande aceleração nas mudanças, cujas principais causas foram externas. A primeira delas foi a Guerra Mundial de 1914-1918, que provocou carestia, greves e início de substituição de importações. Em seguida, veio a Revolução Comunista de 1917, depois a implantação do fascismo na Itália e, já na década de 1930, a tomada do poder pelos nazistas na Alemanha. Mas o fator que mais influenciou nessas mudanças foi a grande crise de 1929, causada pela quebra na bolsa de valores de Nova York, que teve impacto imediato na exportação de café, atingindo o coração da economia nacional. Houve, porém, causas internas. A política dos Estados não conseguia mais manter o controle sobre as oligarquias e sobre os setores emergentes nas cidades, tanto operários como da classe média. Os militares se revoltaram. Movimentos culturais, como a semana de arte moderna de 1922, desafiavam a tradição. (CARVALHO, 2004, p. 29).

Apesar do marco regulatório, a fase de transição é algo contínuo, tendo em vista que o Estado-moderno herdou características da administração pública patrimonial.

b) Burocracia

Segundo Weber (1987) a burocracia consiste em um sistema de administração que preconiza a hierarquia, a disciplina rigorosa e a veneração à autoridade. A origem dessa concepção deriva-se da necessidade de transformar a realidade até então existente por meio da implantação da meritocracia, da implantação de técnicas, procedimentos e rotinas bem estruturadas.

Nesse momento, a administração pública volta-se para o controle, os parlamentares passam a ser submissos a Estatutos instituídos via parlamento, ocorre, não somente uma transformação política, mas, sobretudo, social e cultural. Para autores como Aragão (1997) e Abrucio (1997), as peculiaridades do modelo burocrático emergiram na esfera pública, antes de penetrar na iniciativa privada. Tragtenberg (1992) destaca que as finalidades do modelo burocrático associam-se com as do Estado. Fundamentado nessa concepção Motta e Pereira (1980) elucidam alguns atributos da perspectiva burocrata, são eles:

- Divisão do trabalho: atende a uma racionalidade, decorrendo a eficiência no cumprimento dos objetivos da organização, sendo assim uma estrutura racionalmente organizada.
- Hierarquia de autoridade: um sistema organizado de domínio e subordinação mútua entre as autoridades, mediante supervisão das inferiores pelas superiores, possibilitando ao subordinado apelar da decisão de uma autoridade inferior a uma autoridade superior.
- Separação entre administração e proprietário: surge o profissional especializado em gerir as organizações, que não se trata necessariamente do proprietário, e sim de um profissional preparado para a função de administrador.
- Salário e promoção baseado na competência técnica: as escolhas de definição de salários e de estabelecimento de promoções, são realizadas pelo mérito e não por preferências pessoais.

- Impessoalidade no relacionamento: não sendo possível a observação de sentimentos nas relações.
- Rotinas e procedimentos padronizados: o funcionário não determina o que pretende ser, ele é o que a burocracia determina ou impõe, e o desempenho no cargo é assegurado por um conjunto de regras.
- Caráter legal das normas: é uma organização regida por normas pré-estabelecidas por escrito, caracterizada por ter uma legislação própria.
- Caráter formal das comunicações: usa-se comunicação escrita, todas as ações e decisões são comprovadas por documentação adequada, sendo realizadas repetitivamente através de formulários.

A transição do modelo patrimonialista para o burocrático é considerado um marco na administração pública brasileira. Para Bendix (1979) a modificação de paradigma permitiu aumentar a precisão, velocidade, eliminação de equívocos, conhecimento do registro documental, continuidade, sentimento de descrição, sistema de subordinação, além de ser o pontapé da despersonalização das ações públicas, por meio da impessoalidade das regras, garantindo maior eficiência na prestação de serviços públicos.

Assim como o modelo tradicional abordado por Weber (1984) associa-se ao paradigma patrimonialista, a idealização do tipo de “dominação” denominado racional-legal equipara-se ao aspecto burocrático. Segundo Prates (2004) a burocracia racional-legal e a Administração Pública caminham juntas e unidas no contexto do Estado racional moderno. Para Weber (1982) a Burocracia e outras instituições, inclusive a família, são consideradas rotinas da vida cotidiana e estão sujeitas ao controle racional. Segundo o referido autor, a causa para o desenvolvimento da burocracia está na:

superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização. O mecanismo burocrático plenamente desenvolvido compara-se às outras organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não-mecânicos de produção. Precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, descrição, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e pessoal – são levados ao ponto ótimo na administração rigorosamente burocrática. (WEBER, 1982, p.249).

Ainda segundo Weber (1982), a Burocracia funciona sobre os seguintes pilares:

I – Rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, por leis ou normas administrativas.

II – Os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridades significam um sistema firmemente ordenado de mandado e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores.

III – A administração de um cargo moderno se baseia em documentos escritos (“os arquivos”), preservados em sua forma original ou em esboço.

IV – A administração burocrática, pelo menos toda a administração especializada – que é caracteristicamente moderna – pressupõe habitualmente um treinamento especializado e completo.

V – Quando o cargo está plenamente desenvolvido, a atividade oficial exige a plena capacidade de trabalho do funcionário, a despeito do fato de ser rigorosamente delimitado o tempo de permanência na repartição, que lhe é exigido.

VI – O desempenho do cargo segue regras gerais, mais ou menos estáveis, mais ou menos exaustivas, e que podem ser aprendidas (WEBER,1982).

Segundo Ricci (2008) diferentemente da estrutura organizacional patrimonialista, a estrutura da burocracia é muito bem definida, tendo como um de seus princípios básicos a centralização do poder nas mãos de poucas pessoas. Nesse cenário, emergiram diversos questionamentos, não somente pela estrutura do modelo, mas também por diversos outros aspectos denominados de disfunções. Apesar dos fatos, Prates (2004) considera que a Administração Pública constitui um fenômeno do Estado moderno em que a burocracia apresenta em maior ou menor grau racionalidade legal, sendo, portanto, um mecanismo essencial na constituição do regime democrático das sociedades liberais.

Campos (1976) já questionava alguns aspectos do modelo burocrático, ao relatar que “[...] sua inflexibilidade, sua aplicação prática produz uma série de desajustes” (CAMPOS, 1976, p.111). Outra inquietação do autor era a “submissão às normas, de início concebida como meio, transforma-se em um fim em si mesma” (CAMPOS, 1976, p.113).

No Brasil, a perspectiva de gestão pública pautada no paradigma burocrático teve início a partir de 1930, período de fortalecimento da doutrina capitalista. Devido a diversos fatores políticos, econômicos e sociais a situação no país não era das melhores, sobretudo, da gestão pública. O início do período Getúlio Vargas buscou implantar uma nova metodologia para a administração pública.

Começam as tentativas para a organização [pública]. Alguns nomes eu já trazia fixados, outros foram sendo sugeridos depois. A mentalidade criada pela Revolução não admitia mais o emprego dos velhos processos, do critério puramente político (GETÚLIO VARGAS, 1995, p.21.).

Obviamente que não houve a ruptura total de um modelo e a implantação imediata de outro, haja vista os aspectos culturais ou sociais e políticos. Essa modificação na visão de Lopes (1971) é gradativa. No entendimento do referido autor:

Continuam, em boa medida, as práticas patrimonialistas (a de ‘cuidar’ de seus operários, a administração ‘particularista’ de pessoal etc), mas, misturadas, agora com tentativas de intensificação do ritmo de trabalho, preocupação esporádica de substituir por mão-de-obra mais barata (mulheres e menores) a mais cara (homens adultos), de aumentar aluguéis das casas da fábrica etc. Tais reações, por parte dos empregadores representam, todavia, quebra das relações tradicionais de trabalho e aumento de tensão entre operários e mestres. [...]. Os laços de obrigação e lealdade se quebraram. Um processo acumulativo e circular implanta-se e o comportamento e as relações afastam-se cada vez mais dos padrões patrimonialistas. O processo é irreversível e a sua resultante é a gradual desapropriação dos vínculos patrimonialistas (LOPES, 1971, p.191-192).

Esse processo de mutação de uma ideologia para outra se configura como uma alternativa para as transformações que norteiam a sociedade. Assim como Lopes (1971), Prates (2004) destaca que embora seja importante não esquecer o processo de racionalização burocrática, essa filosofia contém em

alguma medida o clientelismo e o particularismo presentes no sistema administrativo, até naquele mais racional-burocrático.

Segundo Coelho (2009) o Estado brasileiro, a partir de 1930, iniciou o processo de alteração do cenário político com a intervenção crescente e de forma decisiva no desenvolvimento econômico e social do país por meio de instrumentos, criados ao longo do tempo, com ações e metas próprias, de forma relacionada e coordenada. A implementação dessa nova filosofia, atrelado ao fortalecimento dos mercados por meio do paradigma capitalista, bem como a procura do bem-estar social pela sociedade, tiveram reflexos diretos na gestão pública. De acordo com o autor, destacam-se alguns instrumentos valorativos da burocracia, mas influenciadores na formação de um novo paradigma, denominado gerencial.

- Inovação legislativa: com a elaboração de leis específicas;
- Inovação institucional: com a criação de conselhos, departamentos, institutos, autarquias e empresas públicas;
- Formulação e implementação de políticas econômicas: voltadas para a área cambial, monetária, de crédito, comércio exterior e de seguros;
- Formulação e implementação de políticas sociais: de regulação das relações industriais, de previdência, assistência e proteção ao trabalhador, saúde, educação, saneamento e habitação.

Ainda de acordo com Coelho (2009), em meio ao auge da burocracia ações administrativas já caminhavam para o surgimento de uma nova metodologia. Formava-se, portanto, uma nova alternativa que contextualizasse a parte positiva da burocracia com os avanços sociais, políticos e econômicos. Emerge-se, então, a forma gerencial de administração pública.

c) Administração Gerencial

Diferentemente da Gestão Patrimonialista, a Burocracia não teve longa duração. As inúmeras transformações contemporizadas na sociedade fizeram emergir uma nova alternativa para o cenário existente. A rigidez hierárquica, o

excesso de formalismo e o apego às normas ficaram obsoletas, frente os avanços tecnológicos, sociais e culturais. Bresser-Pereira (2001) faz referência a esse curto tempo da burocracia, segundo ele:

Enquanto o Estado Patrimonial teve longa duração no seio da Sociedade Mercantil e Senhorial, o Estado Burocrático, na Sociedade Capitalista, Industrial teve vida curta. Curta porque a industrialização chegou tarde e logo começou a ser substituída pela sociedade pós-industrial do conhecimento e dos serviços, curta porque a Reforma Burocrática de 1936 também chegou tarde e foi atropelada pela reforma gerencial, que a globalização imporia e a democracia tornaria possível. (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.12).

O novo paradigma, cuja nomenclatura é gerencial, na acepção de Secchi (2009) nasce como uma ferramenta normativa da pós-burocracia para a formação de uma administração pública pautada na eficiência, eficácia e competitividade, diferindo, portanto, das concepções patrimonialista e burocrática.

A administração pública gerencial [...] parte do pressuposto de que já chegamos em um nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado, que o burocratismo está condenado, e que é possível desenvolver estratégias administrativas baseada na ampla delegação de autoridade e na cobrança a posteriori de resultados. (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.09).

Para autores como: Abrucio (1997) e Mansoldo (2009), o gerencialismo apoia-se na burocracia, na medida em que mantém grande parte de seus preceitos. Desse modo, não há um rompimento total do modelo burocrático, entretanto a doutrina do paradigma gerencial busca através da transformação de ações da atividade administrativa assemelhar-se a eficiência, eficácia e efetividade presente no setor privado.

Segundo Mansoldo (2009) a grande diferença da ideologia gerencial para a burocrática está no controle, já que há uma alteração da concentração dessa ferramenta. Na burocracia o controle está nos processos em si, enquanto na gestão gerencial passa a se concentrar nos resultados. A autora apresenta algumas características do modelo gerencial:

- Orientação dos efeitos para beneficiar o cidadão;
- Orientação para obtenção de resultados;

- Premissa de que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança;
- A estratégia é servir-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação;
- A utilização do contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

No modelo gerencial, o objetivo é aprimorar a qualidade, habilidade e atitude dos envolvidos nas organizações a fim de atingir com maestria à eficiência, eficácia e qualidade na prestação dos serviços à coletividade, para tanto, faz-se necessária a utilização e a valorização do “material” humano, sendo este a base do novo modelo, entendendo-se, assim, a importância da otimização dos setores de recursos humanos. (MANSOLDO, 2009, p. 31).

Além das características apresentadas por Mansoldo (2009) , Osborne e Gaebler (1992) apresentaram uma relação de itens que seriam a receita para transformar uma organização pública burocrática em um organismo eficaz, com metodologia gerencial, a saber:

- Governo catalisador — os governos não devem assumir o papel de implementador de políticas públicas sozinhos, mas sim harmonizar a ação de diferentes agentes sociais na solução de problemas coletivos;
- Governo que pertence à comunidade — os governos devem abrir-se à participação dos cidadãos no momento de tomada de decisão;
- Governo competitivo — os governos devem criar mecanismos de competição dentro das organizações públicas e entre organizações públicas e privadas, buscando fomentar a melhora da qualidade dos serviços prestados.
- Governo orientado por missões — os governos devem deixar de lado a obsessão pelo seguimento de normativas formais e migrar a atenção na direção da sua verdadeira missão;
- Governo de resultados — os governos devem substituir o foco no controle de *inputs* para o controle de *outputs* e impactos de suas ações, e para isso adotar a administração por objetivos;

- Governo orientado ao cliente — os governos devem substituir a autorreferencialidade pela lógica de atenção às necessidades dos clientes/cidadãos;
- Governo empreendedor — os governos devem esforçar-se a aumentar seus ganhos por meio de aplicações financeiras e ampliação da prestação de serviços;
- Governo preventivo — os governos devem abandonar comportamentos reativos na solução de problemas pela ação proativa, elaborando planejamento estratégico de modo a antever problemas potenciais;
- Governo descentralizado — os governos devem envolver os funcionários nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e capacidade inovadora. Além de melhorar a capacidade de inovação e resolução de problemas, a descentralização também é apresentada como forma de aumentar a motivação e autoestima dos funcionários públicos;
- Governo orientado para o mercado — os governos devem promover e adentrar na lógica competitiva de mercado, investindo dinheiro em aplicações de risco, agindo como intermediário na prestação de certos serviços, criando agências regulatórias e institutos para prestação de informação relevante e, assim, abatendo custos transacionais.

Considerando a realidade brasileira e o entendimento de alguns autores, a gestão gerencial tem como marco inicial a reforma do aparelho do Estado, introduzida no ano de 1995, na gestão do então presidente Fernando Henrique Cardoso. Bresser-Pereira (2001) considera esse período como crucial para o desenvolvimento administrativo do país. Para o autor, a introdução de uma nova filosofia de gestão ocasionou uma insegurança nos diversos segmentos da sociedade, com inúmeros questionamentos da opinião pública. Em relato, Bresser-Pereira ratifica esse período de transição:

Quando as ideias foram inicialmente apresentadas, em janeiro de 1995, a resistência a elas foi muito grande. Tratei, entretanto, de enfrentar essa resistência da forma mais direta e aberta possível, usando a mídia como instrumento de comunicação. O tema era novo e complexo para a opinião pública, e a imprensa tinha dificuldades em dar ao debate uma visão completa e fidedigna. Não obstante, a imprensa serviu como um maravilhoso instrumento para o debate das ideias. Minha estratégia principal era a de atacar a administração

pública burocrática, ao mesmo tempo em que defendia as carreiras de Estado e o fortalecimento da capacidade gerencial do Estado. Dessa forma confundia meus críticos, que afirmavam que eu agia contra os administradores públicos ou burocratas, quando eu procurava fortalecê-los, torná-los mais autônomos e responsáveis. Em pouco tempo, um tema que não estava na agenda do país assumiu o caráter de um grande debate nacional. Os apoios políticos e intelectuais não tardaram, e afinal quando a reforma constitucional foi promulgada, em abril de 1998, formara-se um quase-consenso sobre a importância para o país da reforma, agora fortemente apoiada pela opinião pública, pelas elites formadoras de opinião, e em particular pelos administradores públicos. (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.23).

Após a implantação da filosofia gerencialista de governo, a administração pública brasileira iniciou um processo de reestruturação e reformulação da maneira de gerir a coisa pública. Destaca-se, considerando cronologicamente as transformações dos modelos, os avanços na tentativa de aprimorar, qualificar e profissionalizar a gestão, em busca da eficiência, eficácia e efetividade dos entes públicos.

Na proposta da Administração Pública Gerencial passavam a prevalecer, então, valores vinculados à qualidade, à eficiência e à eficácia dos serviços públicos e à busca pelo estabelecimento de uma cultura gerencial em distinção à cultura burocrática nas organizações públicas. Ainda assim, não se tratava de negar totalmente os princípios do modelo burocrático, preservando deles o interesse público, os sistemas de méritos e de carreiras estruturadas de funcionalismo, a avaliação de desempenho e a formação continuada de pessoal. Em suma, a Administração Pública Gerencial, no bojo de uma proposta mais ampla da chamada “reconstrução do Estado”, visava superar disfunções e desajustes tanto administrativos como estruturais e crônicos na gestão pública brasileira, que contribuíram sobremaneira para um impasse gerencial e fortaleceram a crise do Estado. (JUNQUILHO, 2010, p.141).

Com a polarização da Administração Pública nos diversos segmentos da estrutura do Estado brasileiro, atrelado ao crescente desenvolvimento das tecnologias, a sociedade passou a cobrar do poder público iniciativas tão eficazes quanto às desempenhadas pela esfera privada. O gerencialismo vem desmistificar a lentidão da gestão pública por meio de uma metodologia de administrar. Nesse sentido, surgem diversas estratégias administrativas que visam, sobretudo, garantir a eficiência, eficácia e efetividade da gestão. Emerge na iniciativa pública, por meio da concepção gerencial de governo e estratégia de gestão a formação de estruturas em redes ou policêntricas.

2.1.3 – Do modelo gerencial à formação de Estruturas em Rede

O paradigma gerencialista de administração introduziu diversos preceitos na iniciativa pública que não foram utilizados em outros modelos presentes na história da gestão pública brasileira. Segundo Abrucio (1997) alguns fatores foram determinantes para “detonar” a crise da estrutura burocrática de Estado: crise econômica mundial, em 1973; a crise fiscal; a “ingovernabilidade” (HOLMES e SHAND, 1995) e a globalização juntamente com todas as transformações tecnológicas. Abrucio (1997, p. 37-38) destaca algumas tendências da modificação do padrão burocrático para o modelo gerencial.

- a) Incentivo à adoção de parcerias com o setor privado e com as organizações não governamentais (ONGs);
- b) Ampla introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, atrelados uns aos outros, e baseados em indicadores de qualidade e produtividade;
- c) Maior autonomia às agências governamentais e, dentro delas, aos vários setores, horizontalizando a estrutura hierárquica;
- d) Descentralização política, apoiada no princípio de que quanto mais perto estiver do cidadão o poder de decisão com relação às políticas públicas, melhor será a qualidade da prestação do serviço e, de fundamental importância, maior será o grau de *accountability*. Os governos também têm atuado no sentido de implantar políticas de coordenação entre as várias esferas administrativas;
- e) Estabelecimento do conceito de planejamento estratégico, adequado às mudanças no mundo contemporâneo e capaz de pensar, também, as políticas de médio e longo prazo;
- f) Flexibilização das regras que regem a burocracia pública.

A apresentação do cenário gerencialista transformou uma realidade existente, as novas formas de conceber a administração pública ganharam volatilidade, surgindo desse paradigma novas vertentes inerentes ao processo

de administrar. A mais recente aba gerencial está na formação de estruturas interconectadas, dinâmicas, abertas e flexíveis, denominadas de redes ou estruturas policêntricas. Sobre esse cenário, Teixeira (2002) comenta que:

Um fenômeno recente, cada vez mais frequentemente observado, é a existência de redes, ou estruturas policêntricas, envolvendo diferentes atores, organizações ou nódulos, vinculados entre si a partir do estabelecimento e manutenção de objetivos comuns e de uma dinâmica gerencial compatível e adequada. Este fenômeno apresenta-se igualmente em diferentes campos gerenciais, manifestando-se na existência de redes empresariais, redes de políticas, redes de movimentos sociais, redes de apoio sócio-psicológico, etc. Apesar da diversidade de objetivos, de instituições, atores e recursos envolvidos, em todos os casos encontramos elementos comuns, representados pelos desafios de estabelecer modalidades gerenciais capazes de viabilizar os objetivos pretendidos e preservar a existência da estrutura reticular. (TEIXEIRA, 2002, p. 01).

A dinâmica do modelo gerencial congregou consigo atributos até então inerentes ao setor privado. Essa analogia é apresentada por Castells (1999) como um somatório de valores compreendidos a partir da revolução tecnológica informacional que promoveu o compartilhamento de imagens, sons e palavras, reforçando as identidades individuais e coletivas. Para Teixeira (2002) a revolução dos modelos organizacionais vigentes deve-se à tecnologia da informação que possibilitou a produção de soluções inovadoras no processo de planejamento, coordenação e controle das atividades, viabilizando uma articulação virtual, em tempo real, dos indivíduos e organizações. Essa nova engrenagem introduzida pela administração pública gerencial é composta pelo Estado como agente executivo do processo administrativo e a formação de estruturas policêntricas com viés eminentemente estratégico, responsável pela dinâmica dos serviços e atividades públicas (ver Figura 3).

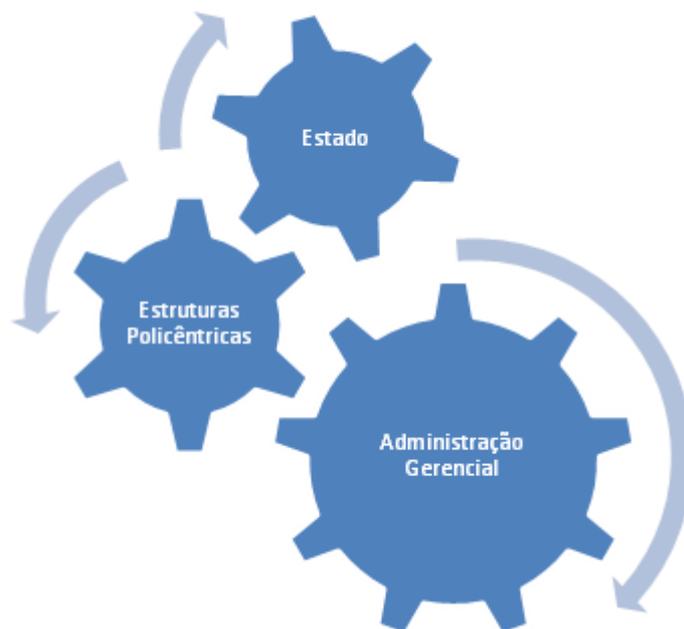


Figura 3: Nova engrenagem da Administração Pública
Fonte: Elaborada pelo autor.

A nova formatação da Gestão Pública caracterizada pela adoção de uma estrutura administrativa baseada em redes de gestão tem se expandido a vários pontos e campos de conhecimento, configurando-se em uma tendência universal. Essa proliferação deve-se, dentre outros fatores, aos itens presentes na estrutura de uma rede. Segundo Britto (2002) estes elementos são: nós, posições, ligações e fluxos. Os Nós são entendidos como um anexo de agentes, atores ou objetos presentes na rede, as Posições são as localizações dos nós no interior da estrutura, os Fluxos classificam-se em tangíveis (insumos e produtos) e intangíveis (informações), enquanto as Ligações compõem o grau de densidade dos atores da rede. A Figura 4 apresenta os aspectos morfológicos que estão presentes nas redes na visão de Britto (2002).

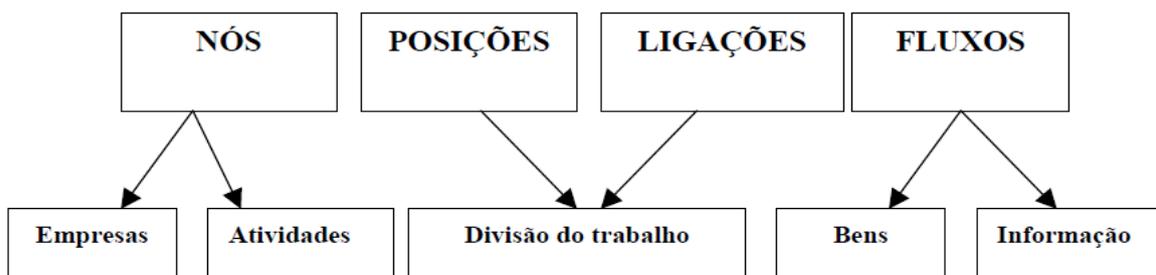


Figura 4 – Elementos morfológicos das redes
Fonte: Britto, 2002.

Com base nos aspectos morfológicos que dão sustentação às redes é possível apresentar alguns conceitos sobre estruturas policêntricas. Para Albrechet (1994) as redes são um conjunto integrado formado por indivíduos, tecnologia e conhecimento. Essa trilogia substitui o ideal hierarquizado baseado na relação de capital, trabalho e gerenciamento. Em Brasil (2007) as Redes são definidas como:

Iniciativas voltadas para o desenvolvimento da cultura associativa e participativa muitas vezes já existente na comunidade, embora nem sempre percebida. Seu maior desafio é fortalecer a capacidade de relacionamento do ser humano com seus semelhantes [...] o trabalho em Rede constitui um poderoso recurso, capaz de gerar resultados positivos em resposta aos esforços empreendidos pelos diversos protagonistas envolvidos nas etapas do processo de regionalização. (BRASIL, 2007, p.17).

Para tal entendimento, Castells (1999) conceitua redes como estruturas dinâmicas, abertas com capacidade para expandir de forma ilimitada. Essa interação é realizada por novos nós que precisam se comunicar, através do compartilhamento de códigos de comunicação. Para o autor, as redes é um mecanismo volatilmente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. Na concepção de Malmegrin (2010) as redes são teias flexíveis e abertas com relacionamentos que são mantidos por fluxos, através do compartilhamento de informações, ideias, necessidades, experiências, objetivos, esforços e necessidades entre os distintos entes que as compõem. Segundo Migueletto (2001) a rede pode ser conceituada como:

Um arranjo organizacional (sistema organizacional) formado por um grupo de atores, que se articula – ou são articulados por uma autoridade – com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada. A rede é caracterizada pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que se estabelecem entre si. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada. O poder é fragmentado e o conflito é inexorável, por isso se necessita de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança e ao impedimento da dominação. (MIGUELETTTO, 2001, p. 48).

Considerando o aspecto conceitual derivam-se dessa definição os fatores inerentes à importância dessa ferramenta. Em Brasil (2007), documento produzido pelo Ministério do Turismo, as redes servem como ferramenta estratégica capaz de fazer surgir soluções e propiciar a disseminação através

de outros atores, permitindo o acesso à inovação e a difusão dos casos de sucesso. Com base nesse documento, o processo de formação das estruturas policêntricas deriva-se de quatro propriedades: conectividade, densidade, multiplicação e expansão.

Um dos principais fundamentos da Rede é a conectividade, que é o fenômeno do estabelecimento das conexões. A Rede é sempre um conjunto de conexões, um conjunto de elementos conectados entre si. Pode-se afirmar que a existência de conexões é condição para a existência da Rede. Portanto, a primeira coisa a se fazer no processo de formação de Redes é estimular a conectividade, isto é, propiciar a produção contínua de conexões entre os participantes. Uma conexão passa a existir quando dois elementos (pessoas, instituições, cidades etc.) entram em contato e mantêm esse contato ativo. A conexão caracteriza-se pela troca e reconhecimento mútuo entre esses dois elementos. Por isso, uma conexão pode ser entendida como uma “relação” ou “relacionamento”. A conectividade pode ser vista como o fenômeno de produção ou ocorrência de relacionamentos no interior do conjunto de participantes, o que confere dinâmica à Rede. (BRASIL, 2007, p.20).

Outra propriedade na formação das estruturas policêntricas é a densidade. Segundo Rowley (1997) a densidade mede o quantitativo de laços entre atores em uma rede, sendo esse indicador calculado por meio da razão do número de relacionamentos existentes na rede, comparado com a totalidade dos laços que podem existir nesta. A densidade é, portanto, a quantidade de conexões. Para Brasil (2007), documento do Ministério do Turismo, uma rede de alta densidade consiste em:

Uma organização no melhor sentido da palavra. A eliminação de qualquer um dos elementos não abala a Rede, pois ela está toda entrelaçada pela conexão de todos com todos[...] a Rede adquire um enorme poder de realização na medida em que a interconexão faz dela uma espécie de organismo vivo, capaz de auto-regulação e de aprender com a própria experiência. (BRASIL, 2007, p.22).

A Figura 5 ilustra o grau de conectividade e densidade das redes.

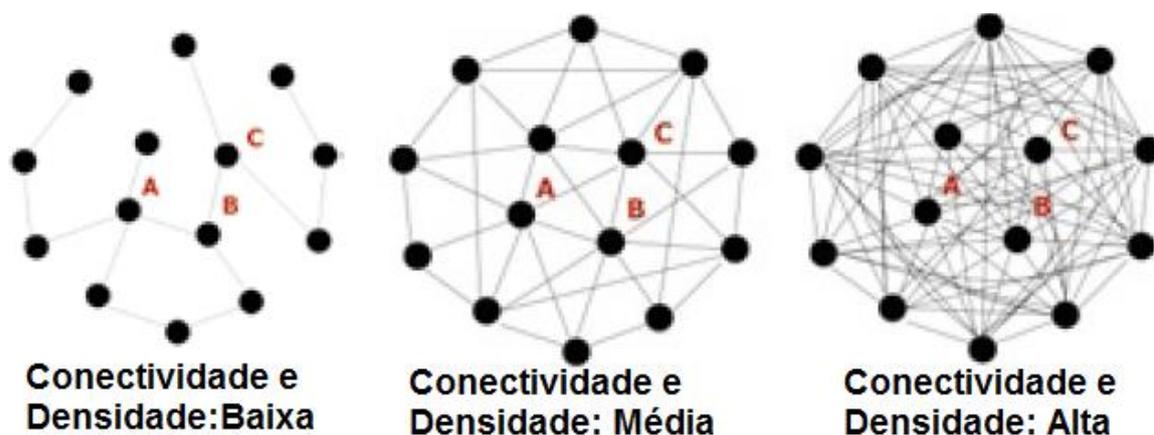


Figura 5: Grau de conectividade e densidade de uma rede.
Fonte: Adaptada de Brasil (2007), documento do Ministério do Turismo.

Os outros dois aspectos que compõem a propriedade das estruturas policêntricas, multiplicação e expansão, são aspectos que se correlacionam de modo que a expansão de uma rede implica na multiplicação de suas conexões. A Figura 6 apresenta o funcionamento do processo de expansão e multiplicação das redes.

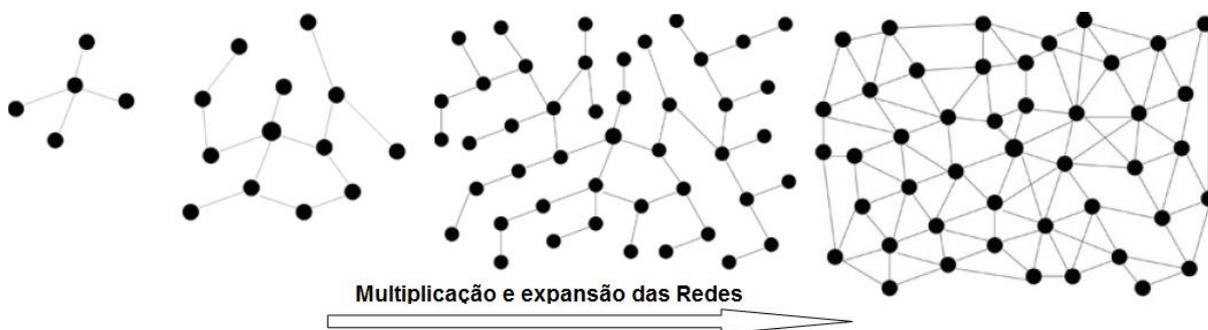


Figura 6: Processo de Multiplicação e Expansão das Redes.
Fonte: Adaptada de Brasil (2007), documento do Ministério do Turismo.

Para Capra (2001) existem outras propriedades que compõem as estruturas policêntricas. O autor informa que a não-linearidade, realimentação e auto-regulação são aspectos diretamente relacionados às redes, sendo, portanto, substanciais para a formação, manutenção e desenvolvimento das organizações que trabalhem em rede.

Até chegar ao arcabouço que hoje forma as redes ocorreram inúmeras transformações na sociedade, sobretudo, nos aspectos do desenvolvimento

tecnológico. No entendimento de Migueletto (2001) o processo de formação das redes caracterizou-se pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que estas estabelecem entre si. Para Nogueira (2004) à medida que o mundo tornou-se global, de modo que as áreas específicas integraram-se, não há como tentar entendê-lo sem considerá-lo como um complexo, como um tecido junto, afinal é preciso uma perspectiva que integre, organize e totalize.

Segundo Rodrigues (2003) a complexidade das estruturas policêntricas é tão grande que já aparecem ramificações dessa metodologia. Algumas tipologias e formas de cooperação em rede utilizadas primariamente pela esfera privada, já vêm ganhando novos contornos e atingindo áreas da administração pública. Para o autor, os novos ramos das redes derivam para a formação de *clusters*, organizações virtuais, incubadora de empresas e parques tecnológicos.

Essa derivação das estruturas policêntricas em linhas estratégicas é facilmente entendida com base na Figura 7:

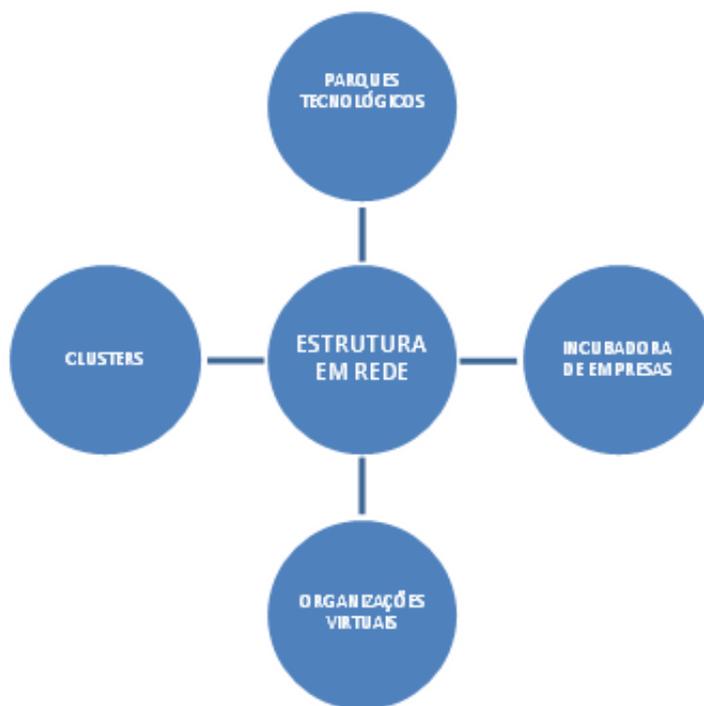


Figura 7 – Derivações das redes
Fonte: Elaborada pelo autor.

Além dos caminhos que as estruturas policêntricas já indicaram no que diz respeito ao surgimento de novas filosofias estratégicas de gestão, alguns

autores como Storper e Harrison (1991) apresentam o conceito de configuração das organizações em rede. Para eles, essas estruturas são subdivididas em: redes simétricas ou flexíveis, levemente assimétricas em coordenação, redes assimétricas com empresa líder e redes hierárquicas. Os autores apresentam uma definição para cada um desses elementos, segundo eles:

- Redes Simétricas ou Flexíveis: igualitárias na relação entre os integrantes, sem qualquer espécie de hierarquia entre eles.
- Redes Levemente Assimétricas com Coordenação: apresentam leve grau de hierarquia devido à relativa influência da empresa coordenadora, porém limitada e não determinante da sobrevivência das empresas participantes do sistema.
- Redes Assimétricas com Empresa Líder: apresentam forte assimetria hierárquica entre a empresa líder e os integrantes, cuja sobrevivência condiciona-se à estratégia da líder.
- Redes Hierárquicas: estruturadas por meio da plena formalidade entre a empresa líder e as demais integrantes.

Permeando o entendimento de Fusco et al. (2005) existem cinco formas de organizações que utilizam o conceito de rede. Diferentemente da ideologia de Storper e Harrison (2001) o autor baseia-se no grau de formalização entre integrantes das organizações policêntricas para definir qual a característica predominante. Na concepção de Fusco et al. (2005) as organizações em rede podem ser dos seguintes tipos:

- Redes Sociais Simétricas: não há instrumentos legais, tal como um contrato, que vincule os integrantes; um integrante tem liberdade para aderir ou desligar-se da rede a qualquer momento. Todos têm o mesmo poder decisório, formando um agrupamento de caráter essencialmente social;
- Redes Sociais Assimétricas: os integrantes regulam sua parceria por meio de contratos que regulam apenas a troca de bens e serviços, mas

ainda há a liberdade de um integrante aderir ou desligar-se da rede a qualquer momento;

- Redes Burocráticas Simétricas: são reguladas por contratos formais com cláusulas que estabelecem relações, direitos, obrigações, formalização de trocas e acordos e a proteção dos direitos individuais dos integrantes;
- Redes Burocráticas Assimétricas: há instrumentos legais voltados ao alinhamento estratégico dos integrantes aos interesses do agente gestor, com estabelecimento de direitos, transferência de conhecimento e padronização de serviços e informações entre os integrantes;
- Redes Proprietárias Simétricas: as empresas integrantes estabelecem uma nova empresa como forma de equilíbrio de conhecimentos e capitais. Os acordos e direitos à propriedade dos integrantes são estabelecidos por contratos formais e cláusulas específicas; e
- Redes Proprietárias Assimétricas: neste caso há o aspecto “risco” envolvido, adicionalmente às características presentes nas redes Proprietárias Simétricas. Neste tipo de agrupamento, há um investidor e a empresa como parceiros de risco.

Apesar do consenso quanto à definição das estruturas policêntricas ou redes e sua aplicação, a caracterização e os diversos cenários formados possibilitaram alguns autores a tentar explicar as ramificações, abrangência e interação das organizações com as redes. Assim como Fusco et al. (2005) e Stoper e Harrison (1991) que manifestaram suas compreensões acerca das organizações policêntricas, Belussi e Arcangeli (1998), na década anterior, apresentaram o prisma sobre o qual as redes se classificariam em:

✓ Redes Estacionárias: restringem a divisão do trabalho aos integrantes, estabelecendo relações estáticas que bloqueiam novos conhecimentos e competências coletivas. Esta situação ocorre predominantemente sob laços fortes, fruto da alta confiança entre os atores, em decorrência de laços classificados predominantemente como biológicos, individuais ou formais, que podem “engessar” o fluxo de informação. Também podem ocorrer os laços ausentes, como resultado da desmotivação ou formalidade entre os atores integrantes da rede. Esta configuração dificulta a identificação dos buracos

estruturais como oportunidades de ganhos e vantagens competitivas aos próprios integrantes;

✓ Redes Retrátéis – reversíveis: as relações entre os atores são mais frequentes e dinâmicas, capazes de incorporarem novos conhecimentos, o que facilita a adaptação às flutuações de demanda. Nesta configuração, podem ocorrer laços fortes ou ausentes, mas já se observa a ocorrência de laços fracos, resultantes de laços classificados como associativistas e interativos. Há favorecimento à interação entre diferentes redes e geração de aprendizado adaptativo, fruto da conexão com agentes externos; e

✓ Redes Evolucionárias: caracterizadas por intenso aprendizado e formação de competências coletivas. Os integrantes são capazes de identificar suas competências internas (*core competences*) e de se combinarem em termos de aumento da escala aparente de geração de produtos. Nesta situação podem ocorrer laços ausentes ou fortes, mas predominam os laços fracos, classificados como transacionais e transferenciais, fruto da intensa transferência de bens tangíveis e intangíveis sob a forma de materiais, recursos, serviços e informações. Desse modo, a rede social apresenta evolução e os buracos estruturais são identificados e transpostos com mais eficiência, devido às conexões estabelecidas pelos laços fracos.

A caracterização realizada por Belussi e Arcangeli (1998), que traça os aspectos inerentes à classificação das redes é apresentada pelos autores por meio da seguinte Figura 8:

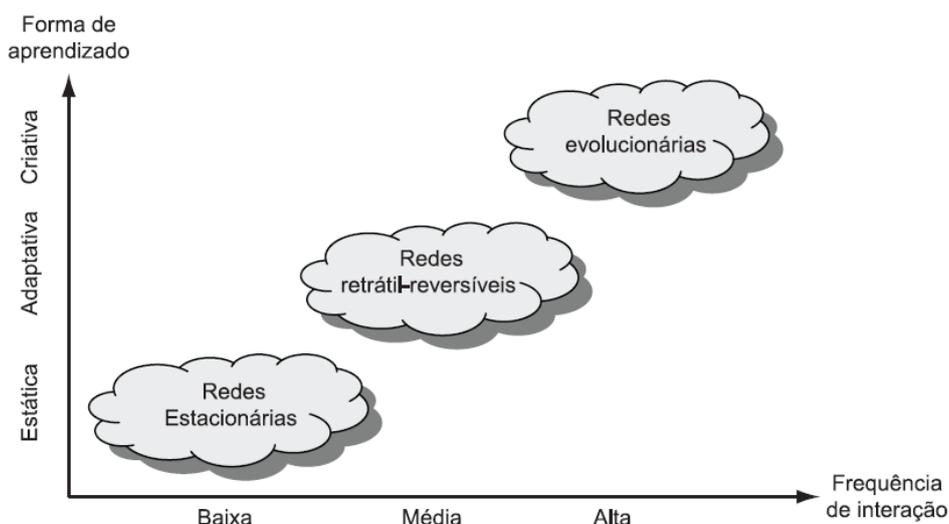


Figura 8 – Tipologia de redes
Fonte: Belussi e Arcangeli (2008)

Observa-se a presença de inúmeras definições, analogias e posicionamentos desse paradigma gerencialista com foco em estruturas policêntricas. No entanto, como alternativa para triunfar nesse cenário as organizações que compõem a esfera pública poderão voltar-se para a reestruturação organizacional, a partir da implementação de estruturas em redes. Desse modo, um dos caminhos para o crescimento da gestão pública é centrar-se nas acepções gerencialistas com direcionamento para a gestão de redes e esta só se consegue com a modernização e profissionalização da própria administração. Enfim, alinhar as peculiaridades das redes de gestão às técnicas gerenciais poderá ser o grande diferencial da gestão pública nessa década.

2.2 O PARADIGMA GERENCIAL DE GESTÃO PÚBLICA

Um aspecto que dificulta o pleno entendimento do conceito gerencial de administração é a variedade de abordagens e a permanência de vínculos aos outros paradigmas antecessores da gestão pública brasileira. Desse modo, não se trata, portanto, de uma unificação de conceitos e técnicas do paradigma gerencialista, mas da apresentação e formatação da sua aplicabilidade enquanto uma ferramenta estratégica no processo de inovação na administração pública. Inicialmente, objeto dessa seção, a abordagem dar-se-á a partir da interpretação etimológica da terminologia: administração gerencial, que servirá de base para a construção do pensamento que norteia sua metodologia. A identificação desses preceitos permitirá a apresentação das estruturas que servem de alicerce no processo de alinhamento das estratégias, das inovações e dos resultados que se espera do modelo gerencial da administração pública.

2.2.1 – Abordagem Conceitual

O conceito da expressão administração é distintamente diversificado dado sua abrangência e maneiras como é estudado. Para sua compreensão como princípio indispensável na realização das atividades de todos os organismos, públicos e privados, faz-se necessário, seu entendimento, uma

vez que a idealização gerencialista deve-se a concepção ou ferramenta de administrar.

Um dos primeiros teóricos a abordar essa temática, Fayol (1981, p.26) comenta que “a administração não é nem privilégio exclusivo, nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais”. De acordo com o referido autor, a administração baseia-se em cinco elementos indispensáveis: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Ainda sobre essa temática, Taylor (1990, p. 24) informa que “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”, daí sua importância social.

Na contemporaneidade existe uma discussão quanto à associação ou dissociação dos termos administração e gestão. Apesar de transparecer que o termo gestão está ligado à administração são, em essência, terminologias distintas. Segundo Tead (1972, p.5) “administração é o esforço mais amplo no sentido de dirigir, guiar e integrar as atividades humanas associadas que buscam a realização de fins ou objetivos específicos”, enquanto a gestão, na visão de Drucker (1994), é um fator complexo que combina a coordenação de recursos físicos, humanos e financeiros em busca de produzir bens e serviços a um tempo aceitável e com custo reduzido.

A *priori*, a administração está ligada a procedimentos superiores e determinantes em nível organizacional, enquanto a gestão insere-se como atividade meio, com uma função mais de execução da prática administrativa. De acordo com Silva Júnior (2002, p.202) não é possível “estabelecer na literatura especializada em administração, diferenças substantivas entre esse conceito e o de gestão”. Desse modo, considera-se nesta pesquisa, o entendimento de que a prática da gestão é elemento integrante da administração. A partir dessa definição, insere-se apontar, os delineamentos surgidos com o emprego dessa ferramenta.

Na concepção de Reed (1997 apud Junquillo 2010) a temática administração está agrupada em três grandes segmentos, representada conforme a Figura 9:

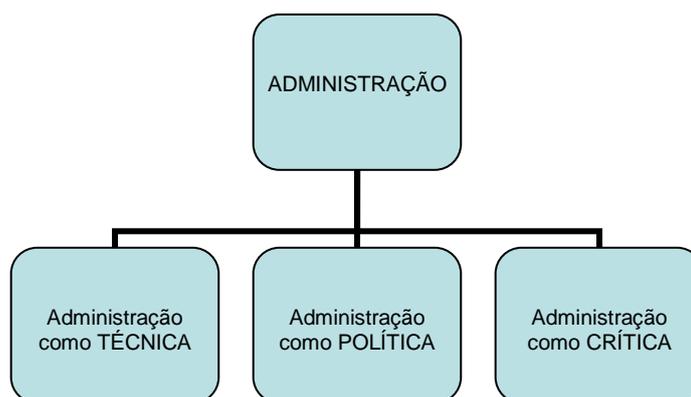


Figura 9: Essência da Administração
 Fonte: Elaborada pelo autor com base na visão de Junquilha.

O eixo denominado Administração Técnica engloba um conjunto conceitual de procedimentos, baseado em padrões que introduzem a artifícios de como se deve administrar. Junquilha (2010) informa que esta ramificação da administração se baseia em modelos prontos para serem aplicados, cuja filosofia é a busca por melhores resultados coletivos, configurando uma estrutura altamente formalizada de sistemas de controle que objetivam garantir a eficiência sobre a coordenação das ações humanas. Desse modo, o referido autor apresenta o seguinte entendimento:

Pensada como uma técnica, a Administração assume a forma de um receituário pré formatado e imposto de “cima para baixo” pelos gestores organizacionais, bem como tomado como verdade única e pronto para ser utilizado por quaisquer organizações, não importando onde nem quando.(JUNQUILHO, 2010, p. 18).

A partir da compreensão formada da administração como técnica é possível conceituar a visão política da administração. *A priori*, essa outra ramificação da administração, contrapõe-se com os aspectos mecanicistas introduzidos pela corrente tecnicista. Junquilha (2010) aponta que os pressupostos dessa ideologia são construídos a partir da noção de que as organizações são cenários de intensos e diversos conflitos entre grupos e coalizões entre si. Caminhando nesse sentido, ele apresenta a seguinte contribuição:

A organização é tomada como uma “arena” de disputas de grupos dotados de interesses divergentes em busca do controle das decisões. As estruturas e os processos organizacionais deixam de representar o aspecto predominante e dão lugar aos conflitos interpessoais e às suas dinâmicas contínuas de negociações, a partir de interesses distintos dos membros organizacionais, em busca do

alcance de resultados organizacionais. Logo, por meio de processos de negociação entre interesses políticos divergentes, os conflitos são instaurados e resolvidos, bem como as estruturas organizacionais são modeladas e até mesmo transformadas (JUNQUILHO, 2010, p.19)

A terceira ramificação que compõe a unidade da administração, sob a compreensão de Junquillo (2010) é a visão crítica da administração. Essa linha de entendimento é na verdade um mecanismo de oposição aos outros dois grupos, nessa perspectiva, a gestão é vista como mecanismo de controle social a serviço do interesse de uma pequena minoria. Junquillo (2010) informa que este segmento é influenciado pelas obras de Karl Marx, sendo um mecanismo garantidor dos lucros do capitalista, bem como do controle dos trabalhadores.

Ainda segundo Junquillo (2010), o estudo da Administração deve ser baseado nesse tripé: técnica, política e crítica. A aplicabilidade eficiente e eficaz da administração só é possível com o entendimento desta segmentação. Sobre essa temática, Junquillo (2010) comenta:

O tripé técnica, conflitos entre grupos e pessoas inter e intraorganizacionais, bem como os conflitos mais amplos de uma dada estrutura social tem de ser considerado como interdependente em nosso cotidiano como gestores. Sem isso, estaremos sempre impedidos de agir de forma mais ampla e consciente, principalmente sobre os vários porquês dos fenômenos organizacionais que nos desafiam. Ou, ainda, de agirmos sob um único ponto de vista teórico. É, então, necessária uma alternativa que incorpore, de forma integrada, ao tripé a ideia de gestão. O que implica darmos atenção ao ferramental técnico – as estruturas, as tecnologias e os procedimentos operacionais; ao como fazer; aos conflitos interpessoais e grupais daí decorrentes pelas diversas formas possíveis de ação e interesses dos membros organizacionais; e, por fim, ao nível mais amplo de conflitos na sociedade, advindos de várias instâncias, sejam elas econômicas, culturais, sociais, políticas e ideológicas como nos ensinou Marx. Em síntese, o caminho é compreendermos a Administração como “prática social”, capaz de integrar, em seu bojo, questões inerentes à técnica e aos dilemas éticos e políticos aos quais as organizações e os seus membros são submetidos no dia a dia (JUNQUILHO, 2010, p. 22- 23)

Após compreender-se e perceber os fatores que estão ligados diretamente ao termo administração é possível delimitar e apresentar os aspectos que configuram a expressão gerencial. Ferreira (2005, p. 453) indica que a palavra gerenciar é traduzida como “dirigir como gerente”. Tal definição introduz a necessidade de compreender o conceito do termo gerente. Para o referido autor, essa palavra é significativamente explicada como “que gere

negócios, bens ou serviços” Ferreira (2005, p. 453).

Seguindo a ideologia de Fayol (1970) que é considerado o percussor da filosofia de administração baseada em um corpo de saber administrativo, no qual a transmissão e o aperfeiçoamento das técnicas perpassavam por todos que tivessem de gerir ou administrar uma organização, Mintzberg (1973) contemporiza, que os gerentes estão orientados para a ação e não para a reflexão. Tal pensamento faz surgir uma diversidade de questionamentos divergentes, quanto ao estabelecimento com exatidão dos limites, atribuições, prioridades para o nível gerencial.

Em um posicionamento mais recente, Motta (1991) informa que a ideia gerencial é ambígua e repleta de dualidades. Para o autor, isso se deve ao fato do exercício dessa função ser realizado de forma fragmentada e intermitente, tornando difícil sua definição. De modo análogo, Reed (1997) analisa a administração como uma prática social, em que a figura do gerente exige a utilização de saberes que os auxiliem em exigências contraditórias e com as pressões organizacionais.

Com a apresentação do campo, abrangência da administração e a introdução dos preceitos sobre gerencialismo, denota-se a necessidade de associação entre os termos que, conjuntamente, estabelecem um novo marco na gestão pública do Brasil, apesar dos distintos juízos acerca dos conceitos e formas de aplicação dessa ferramenta. A administração gerencial é, portanto, única e com características específicas. Para Hussenot (1983 apud Ayres 2006) a realização de uma análise concisa sobre o paradigma gerencial advém do entendimento de que esta é composta por três vertentes: o aspecto instrumental, o institucional e o semiológico. Com base nessa interpretação, Leite (2000) define o aspecto instrumental como:

A identificação do aspecto instrumental adstrito ao gerenciamento enquanto especificidade pública denota o seu caráter técnico associado aos métodos de gestão tomados de empréstimo às empresas privadas — contabilidade analítica, controle de gestão, administração por objetivos e sistemas de gestão — e/ou adaptados ao setor público — os métodos custo-eficácia, custo-benefício, DELPHI e multicritério, as técnicas de grupo e as análises de grupo e de sistema. Grande parte dessas técnicas de gestão foi originalmente implementada no campo militar pela Rand Corporation, a partir de 1954, e mais tarde pela Força Aérea dos Estados Unidos, sob a forma de um programa de gestão de processos orçamentários subordinado às diretrizes políticas e econômicas dos governos (LEITE, 2000, p. 220).

Ainda com base na trilogia dos aspectos: instrumental, institucional e semiológico, Ayres (2006) ao abordar a visão institucional da administração gerencial informa que esta se vincula diretamente a duas peculiaridades essenciais, as quais o autor identifica como: conjunto das organizações públicas de natureza não mercantil e sua subordinação ao poder político. Ao detalhar cada um desses elementos, ele define e exemplifica apresentando ainda características.

A natureza não mercantil das atividades realizadas pelas organizações públicas concerne à conduta administrativa cuja lógica operacional não se submete ao critério de lucratividade sobre a qual se apoia o mercado, nem ao sistema de formação de preços deste último. Os bens produzidos pelo setor público, os chamados bens públicos (ou sociais, ou coletivos, ou indivisíveis), ao contrário do que ocorre com o setor privado, e por serem universalizados, são não rivais e não exclusivos, uma vez que a eles não se aplica o direito de propriedade, tampouco o princípio da exclusão. Ou seja, o consumo simultâneo de vários indivíduos não implica na redução da quantidade disponível de consumo para os outros, nem na majoração dos custos dos bens e serviços consumidos; e é vedada a exclusão do consumidor via pagamento de um preço. Além do mais, o gestor público torna-se detentor de um monopólio na oferta de bens e serviços graças à ausência total ou parcial de concorrência. Ao se manifestar enquanto atos de autoridade, a administração pública gerencial é regida pelo direito constitucional e administrativo, isto é, sua efetividade no tempo e no espaço passa a ser submetida aos constrangimentos e regras do direito público. A dependência da gestão pública — sistema administrativo — com relação ao poder político — sistema político — exprime uma relação de troca em que a primeira extrai a sua legitimidade da relativa subordinação ao segundo, e este último, por sua vez, comanda um processo permanente de negociação que termina por impor à primeira estratégias de ação político-administrativa de interesse de uma agremiação partidária ou de uma coalizão de partidos no poder; advém daí a implementação de uma série de planos e programas de ação governamental. Contudo, a interação entre sistema administrativo e sistema político é susceptível de provocar disfuncionalidades entre a tecnoestrutura e o parlamento, a administração e a democracia, o poder executivo e o poder legislativo, o estado e a sociedade. (AYRES, 2006, p. 35).

A segmentação concebida como semiológica é contemporizada por Ayres (2006) como um modelo de inoculação da administração gerencial no cenário das administrações públicas de nações mais industrializadas movidas por uma nova maneira de captar e interpretar o mundo contemporâneo. Ainda segundo o autor, essa abordagem carece de uma maior elucidação, pois, dada sua especificidade, a administração gerencial, pauta-se, sobretudo, nos aspectos instrumental e institucional.

A associação entre as terminologias Administração e Gerencialismo levantada e definida por Ayres (2006) representa um marco contemporâneo sobre a interpretação desses termos. Obviamente que existem inúmeras definições para esta temática, que estão em sincronismo ou que estabelecem um contraponto entre as ideias apresentadas pelo autor. Segundo Charke e Newman (1997 apud Junquilha 2000), a administração gerencial forma na oposição ao chamado Estado de Bem-Estar Social. Sendo sua tipologia estruturada, segundo os autores, sob três pilares:

- ✓ **Político-econômico:** faz referência ao compromisso entre o Estado e o capitalismo no sentido da convivência entre o livre mercado e a provisão estatal dos direitos à cidadania.
- ✓ **Social:** diz respeito à garantia da satisfação das necessidades da sociedade britânica.
- ✓ **Organizacional:** faz referência à construção de formas de coordenação baseadas na Administração Burocrática e no profissionalismo.

Paula (2007) informa que a administração gerencial possui natureza enxuta, estruturada, descentralizada, formando um ambiente propício a realização de novas técnicas de gestão. Esse arcabouço desenhado pela referida autora reflete no processo de construção da metodologia gerencial, sendo um dos vieses da solidificação desse paradigma.

Ao se aprofundar sobre a temática, Paula (2007) comenta que o modelo gerencial recai sobre duas dimensões: a econômico-financeira e a institucional-administrativa. A primeira se relaciona com disfunções das finanças públicas e investimentos estatais, enquanto a segunda abrange os problemas da organização e articulação dos órgãos que compõem a estrutura estatal. Para a autora, o paradigma gerencialista não se ateve a dimensão sociopolítica, aquela relacionada com os problemas das relações entre o Estado e a Sociedade, abarcando os direitos dos cidadãos e seu envolvimento na gestão.

2.2.2 – Metodologia para a construção de um paradigma de gestão gerencial.

O processo metodológico diz respeito ao caminho que se trilhará na busca do objetivo planejado. Com base nessa premissa a Nova Administração

Pública¹, concebida sob a perspectiva da implantação do modelo gerencial, é metodologicamente apresentada por Bresser Pereira (1997) sob as premissas da Eficiência, Eficácia e Efetividade do aparelho do Estado, com o foco voltado para os resultados.

A Eficiência do ponto de vista jurídico-institucional é “o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa”. (MEIRELES, 1999, p.60). No que tange à Eficácia, Megginson et al (1998, p.11) a define como “a capacidade de ‘fazer as coisas certas’ ou de conseguir resultados. Isto inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los”. Com base nos indicadores de eficiência e eficácia é que se consegue chegar à efetividade, conceituada por Torres (2004), como:

O mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. (TORRES, 2004, p. 175).

Ainda segundo a CNM (2008), a prospecção do modelo gerencial é aplicada com base em alguns paradigmas, a saber: Impulso para Eficiência; Downsizing e descentralização; Tecnologias de Gestão; Busca da excelência; Orientação para o serviço público; Planejamento estratégico; Gestão da qualidade; Gestão por competências; Balanced Scorecard – BSC.

Caminhando nesse sentido, é possível delinear as principais características dos segmentos apresentados pela Confederação Nacional dos Municípios. A concepção que se apresenta torna visível as ferramentas utilizadas na metodologia do paradigma gerencial, sendo possível verificar sua complexidade e abrangência. O item inicial, impulso para Eficiência, melhor detalhado ainda nesta seção, é “caracterizado pela implementação de métodos de controles rígidos, além de fortalecer a centralização do poder nos escalões superiores da administração”. (CNM, 2008, p.17).

¹ Nova Administração Pública - prevalece “valores vinculados à qualidade, à eficiência e à eficácia dos serviços públicos e à busca pelo estabelecimento de uma cultura gerencial em distinção à cultura burocrática nas organizações públicas”. (JUNQUILHO, 2010, p.141)

A linha de base do impulso para a Eficiência está moldada em algumas especificidades, listadas pela Confederação Nacional dos Municípios:

- A visão orientada para o mercado e para o cliente, ou seja, para o cidadão.
- A desregulamentação do mercado de trabalho, que consiste na redução do poder de auto-regulamentação das profissões e na adoção de contratos de trabalho temporários, de tempo parcial e com rotatividade dos ocupantes de cargos gerenciais, conjugados com o aumento de poder dos administradores generalistas no lugar dos especialistas.
- A centralização do poder no nível mais alto da organização. (CNM, 2008)

Partindo para a premissa da descentralização e downsizing, que será mais abordada até o final desta seção, o entendimento das nomenclaturas aponta para as especificidades metodológicas da administração gerencial. Lacombe (2009, p.228) informa que o downsizing é “expressão da língua inglesa que significa literalmente reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos da organização”. Já em relação à terminologia descentralização, Sposati (1992, p. 4) informa que esta “supõe a flexibilização de normas e de procedimentos de modo a assegurar grau decisório e autonomia local para a gestão que dê em respostas efetivas à população”.

O estudo apresentado pela CNM (2008) apresenta alguns elementos que fazem parte das tecnologias de gestão. O planejamento estratégico, a gestão baseada em processos, a gestão da qualidade, Balanced Scorecard e gestão de competências, compõem a estrutura que forma as novas tecnologias de gestão. Nesse sentido, a Figura 10, mostra uma possível esquematização da hierarquia que se estabelece na relação entre os elementos-chave que estruturam o paradigma gerencial.

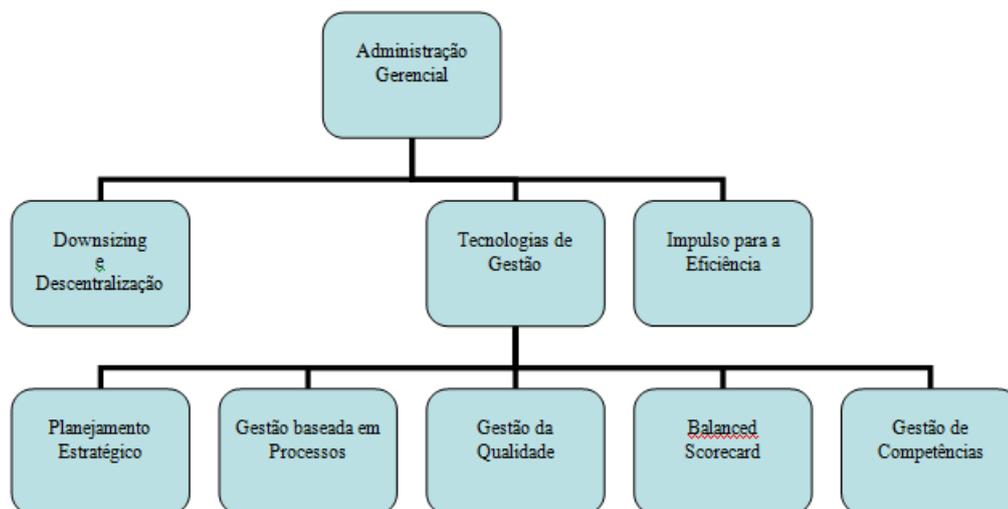


Figura 10: Esquemática das técnicas de gestão do modelo gerencial.
Fonte: Elaborada pelo autor com base no manual da CNM.

A base do arcabouço das Tecnologias de Gestão que dá sustentação às técnicas utilizadas e concebidas para a formatação da administração gerencial são capitaneadas por concepções distintas, mas com direcionamentos voltados para os indicadores da gestão gerencial: eficiência, eficácia e efetividade. O item Planejamento Estratégico representa o pilar de maior importância na formulação das práticas gerenciais. Segundo a CNM (2008), “o planejamento estratégico não pode ser confundido com previsão, projeção, resolução de problemas ou planos”. A ideia de se pensar estrategicamente resulta em um processo de interpretação da realidade sobre a percepção das ações que devem ser formuladas sob a ótica do longo prazo, tendo como delineamento a necessidade de se atingir os objetivos da gestão.

Para Bateman (2009), a etapa que congrega a tomada de decisão, acerca da estratégia a ser empregada pela administração é hoje um assunto controverso e ao mesmo tempo excitante. Na interpretação do referido autor, essa dinamização ocorre porque a ideia inicial que se tinha, sobre a elaboração de um planejamento estratégico, era de uma abordagem hierarquizada, de cima para baixo, no entanto, com as diversas transformações sociais essa hierarquia teve que se modificar, passando a contemplar gerentes em diversos níveis da pirâmide administrativa.

Com base no entendimento de Bateman (2009), a gestão estratégica é um mecanismo que intera, agrega e mobiliza diversos segmentos da unidade organizacional. A partir dessa concepção, o citado autor apresenta uma

definição para o mecanismo de planejar estrategicamente.

A gestão estratégica envolve administradores de todas as partes da organização na formulação e implementação de objetivos estratégicos e de estratégias. Ela integra o planejamento estratégico e a administração em um processo único. [...] Torna-se uma atividade contínua em que todos os administradores são encorajados a pensar estrategicamente e a focalizar tanto questões externas a longo prazo, quanto questões táticas e operacionais a curto prazo. (BATEMAN, 2009, p. 124)

A formulação proposta por Bateman (2009) estrutura-se, conforme a Figura 11, como um processo linear e em parte cíclico que congrega indicadores essenciais na etapa de implementação da gestão estratégica, necessário para qualquer administração.

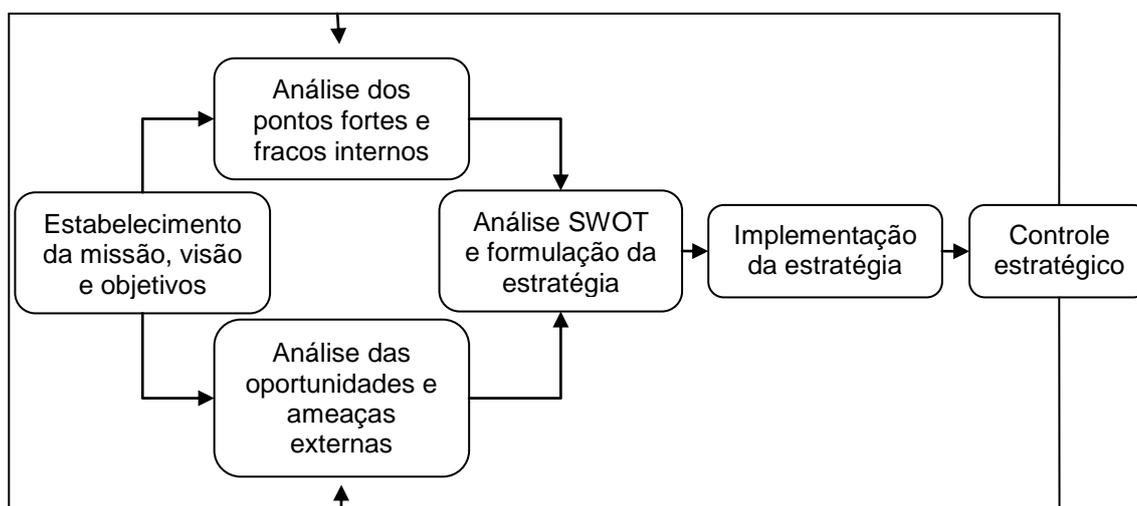


Figura 11: O processo de gestão estratégica
Fonte: Bateman (2009)

Pensando a organização pública como uma estrutura capaz de agregar seus objetivos e metas como propostas destinadas ao desenvolvimento da gestão pública, é possível alinhar esse entendimento com a percepção de Kotler (1992, p.63) que define o planejamento estratégico como “um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Ainda diversificando o entendimento acerca do planejamento estratégico, uma das principais ferramentais da administração pública gerencial, destaca-se a interpretação proposta por Lussier (2010). Segundo

este autor, a elaboração da estratégia administrativa deve obedecer cinco etapas, de maneira dinâmica e interligada com todas as outras fases (ver Figura 12). Fazendo uma analogia com a visão de Bateman (2009), alguns elementos das etapas da gestão estratégica são semelhantes, no entanto a maioria é distinta, apesar de buscarem um mesmo resultado final. Ambas as práticas são opções viáveis para a produção de um planejamento estratégico eficaz, cabendo ao gestor a escolha da alternativa que melhor se encaixe no perfil institucional de sua organização.

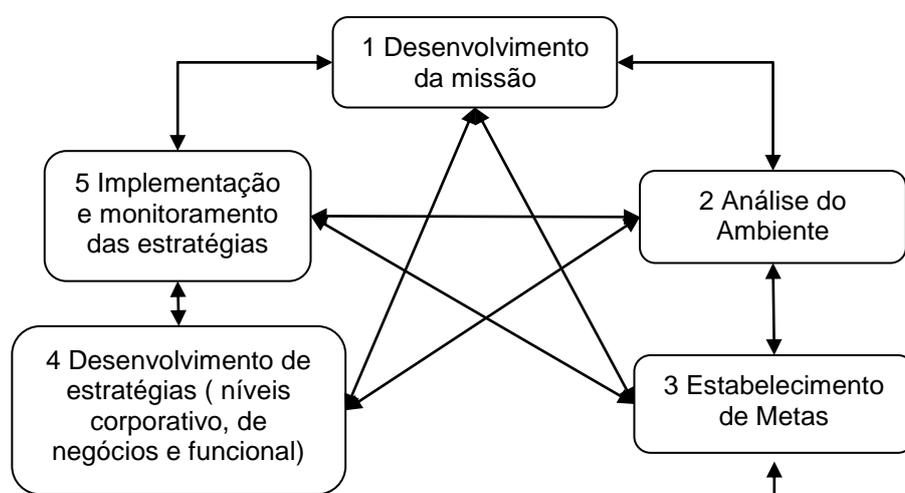


Figura 12: Processo de planejamento estratégico
Fonte: Lussier (2010)

Outra técnica utilizada na estrutura da metodologia gerencial diz respeito à gestão por processos. Para Chiavenato (2004) o processo de administrar requer a técnica da gestão por processos, sendo este um dos instrumentos mais eficazes da gestão moderna. Segundo o referido autor, esta ferramenta está subdividida em três linhas fundamentais: as pessoas como parceiras da organização, as pessoas como seres humanos e pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais.

Na contemporaneidade é comum a abordagem sobre o tema qualidade. A administração gerencial, sob a ótica metodológica, apresenta em sua estrutura a ideia da gestão da qualidade. Mears (1993) informa que a gestão pela qualidade é um mecanismo constante, com expectativa em longo prazo, que imbui seu desempenho no alcance da plena satisfação dos clientes, tendo como pilar desse processo a melhoria contínua de produtos e serviços.

No alinhamento das estratégias do método gerencial, o Balanced Scorecard - BSC emergiu como uma técnica altamente necessária em todas as etapas do paradigma gerencial de administração. Segundo Kaplan e Norton (1992) o BSC é um instrumento que atua sobre a perspectiva da performance organizacional, operando, principalmente, nas áreas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Para Atkinson, Banker, Kaplan e Yong (2000) o BSC pode ser plenamente definido, como:

O balanced scorecard reflete a primeira tentativa de avaliar o desempenho de uma organização de forma ampla, enfocando os objetivos da empresa, coordenando a tomada de decisão individual e definindo as bases para um aprendizado organizacional. (Atkinson, Banker, Kaplan e Yong, 2000, p. 592).

Segundo Kaplan e Norton (1992) ao congregar as perspectivas do aprendizado organizacional, da inovação dos processos internos e aspectos financeiros do cliente, o cenário formado a partir do quadro de indicadores, possibilita os gestores a compreender, mesmo que implicitamente, uma série de fatores de diversos aspectos, inclusive quanto às barreiras funcionais, permitindo como última análise o aperfeiçoamento da etapa de tomada de decisões e de resoluções de conflitos/problemas.

Ainda utilizando a compreensão de Kaplan e Norton (2000), as organizações que conseguem atingir resultados tidos como extraordinários, a partir da utilização do BSC como principal técnica de sua estratégia, definem alguns aspectos considerados prioritários no processo gerencial. A Figura 13 ilustra a percepção dos referidos artífices:

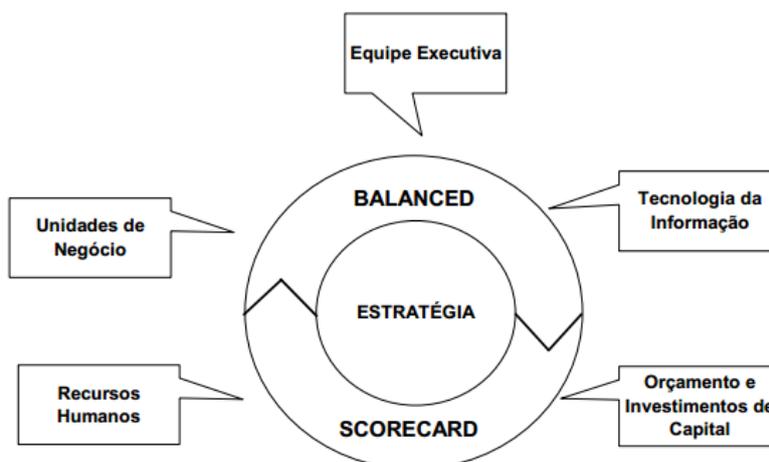


Figura 13: Alinhamento e foco do BSC – visão estratégica
Fonte: Kaplan e Norton, 2000, p.19

Tendo como parâmetro a estrutura elaborada na Figura 13, destaca-se a interação entre agentes de distintas áreas, por meio da utilização do BSC como ferramenta gerencial. Infere-se, portanto, que o BSC permite solidificar a execução da atividade organizacional, possibilitando aos gestores públicos a tomada de decisões com base em indicadores técnicos, substanciais para o desenvolvimento de qualquer organização.

Estreitando as relações entre os diversos segmentos que compõem a estrutura de ferramentas gerenciais, a gestão de competências congrega todas as técnicas anteriores, norteando o ciclo processual que compõe as etapas da metodologia da gestão gerencial. Para Brandão e Guimarães (2001) os objetivos organizacionais podem ser atingidos orientando esforços no planejamento, na captação, no desenvolvimento e avaliação dos distintos níveis da administração, fatores que compõem e conceituam a gestão por competências.

Após compreensão das linhas que formam as Tecnologias de Gestão, a esquematização do paradigma gerencial é completamente formada com duas outras ramificações: downsizing e descentralização, e o impulso para a eficiência. A perspectiva dessas linhas é redefinir o papel da Administração Pública na contemporaneidade.

Sobre downsizing, Rezende (2000, p.120), informa que as ações são voltadas para a “redução do número de funcionários públicos, como estratégia de reforma da administração pública tem sido um dos componentes das reformas gerenciais no mundo desenvolvido e em desenvolvimento”. Para que as ações de downsizing sejam plenamente efetivas, estas precisam estar articuladas com alguns componentes mitigadores da gestão pública. Nesse aspecto, a etapa de descentralização é um fator importante. Medauar (2004) define o processo de descentralização administrativa como uma continuidade da maturação da etapa de descentralização política. Desse modo, o referido autor apresenta a seguinte acepção:

A descentralização administrativa ocorre quando as atribuições realizadas pelos entes descentralizados somente possuem o valor jurídico de forma dependente do ente central; sendo que, suas atribuições não decorrem, diretamente da Constituição, mas diretamente do poder central. (MEDAUAR, 2004, p. 65).

No que concerne à etapa da descentralização no paradigma gerencial, destaca-se a visão de Di Pietro (2004, p. 349) que diante da implementação de uma nova filosofia de gestão, conceitua a descentralização como “a distribuição de competências de uma pessoa para outra pessoa física ou jurídica”. É a partir dessa articulação que emerge as implicações do processo de descentralização, comentado por Medauar (2004) da seguinte maneira:

Descentralização administrativa significa a transferência de poderes de decisão em matérias específicas a entes dotados de personalidade jurídica própria. Tais entes realizam, em nome próprio, atividades que, em princípio, tem as mesmas características e os mesmos efeitos das atividades administrativas estatais. A descentralização administrativa implica, assim, a transferência de atividade decisória e não meramente administrativa. (MEDAUAR, 2004, p. 65).

Após a contemplação dos preceitos de downsizing e descentralização, a linha de base da administração gerencial é, do ponto de vista hierárquico, fechada com o impulso para a eficiência. Neste quesito, a CNM (2008, p. 17) aponta que o controle rígido e o fortalecimento da centralização na alta gerência caracterizam a estrutura impulsionada à eficiência.

Considerando o estudo realizado pela CNM (2008), é possível esboçar um quadro comparativo entre as especificidades da linha destinada ao downsizing e descentralização em contrapartida às vertentes da linha voltada para o impulso à eficiência, conforme Quadro 2.

	DOWNSIZING E DESCENTRALIZAÇÃO	IMPULSO PARA A EFICIENCIA
CARACTERÍSTICAS	O incremento da terceirização e a divisão do quadro de pessoal entre um pequeno núcleo estratégico e uma grande periferia operacional.	A visão orientada para o mercado e para o cliente, ou seja, para o cidadão.
	A mudança da gestão hierárquica para a gestão baseada em projetos.	A desregulamentação do mercado de trabalho, que consiste na redução do poder de auto-regulamentação das profissões e na adoção de contratos de trabalho temporários, de tempo parcial e com rotatividade dos ocupantes de cargos gerenciais, conjugados com o aumento de poder dos administradores generalistas no lugar dos especialistas.
	A busca por maior flexibilidade organizacional.	A delegação de certo grau de poder, visando a uma administração mais empreendedora.
	O abandono do alto grau de padronização.	A centralização do poder no nível mais alto da organização.
	A obtenção de maior autonomia por parte das organizações públicas.	-
	A descentralização da responsabilidade pela formulação da estratégia e do orçamento.	-

Quadro 2: Principais especificidades das linhas downsizing e descentralização e impulso a eficiência.

Fonte: Elaborada pelo autor com base no manual da CNM.

Com base na linha estratégica formada sob a percepção da metodologia concebida do modelo de administração gerencial é delineado o processo que alinha a concepção inicial desse paradigma com a perspectiva estratégica, as implicações advindas da inovação e a congregação de resultados que se espera a partir da utilização da gestão baseada nesse modelo.

2.2.3 - Alinhando estratégias, inovações e resultados esperados no modelo gerencial de administração.

Ainda que não se possa afirmar que a administração gerencial seja uma tipologia formada a partir da transformação dos modelos de gestão pública no Brasil, em que suas estratégias divergem das práticas utilizadas em um passado recente, para fins desta dissertação considera-se que o mecanismo gerencial emergiu em decorrência, dentre outros fatores, de um apelo social por maior eficiência e eficácia do Estado, enquanto organismo responsável por criar instrumentos que favoreçam o desenvolvimento do país.

“Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências” (DUTRA, 2001, p.27). Com base nessa reflexão, torna-se viável o desenho proposto pela gestão gerencial, através do alinhamento de suas estratégias estabelecidas, do processo inovativo, como agente que permite a dinamização das atividades públicas, assim como os resultados gerados com a utilização desse paradigma. Para Gaster (1999) alguns fatores são essenciais na obtenção de uma administração de qualidade: a democracia, a *accountability*², o *empowerment*³ e a comunidade.

Considerando o aspecto estratégico adotado pela administração gerencial, evidencia-se, para alguns autores, o reordenamento das atividades de políticas públicas que era empregado na gestão burocrática, com forte embasamento da estrutura *top-down*⁴ para uma nova filosofia gerencial, que mesmo sob forte enraizamento da burocracia apresenta uma nova perspectiva, invertendo o processo de formação das políticas, dando ao cidadão a possibilidade de participar e expor suas principais demandas. Com relação a essa mudança de estratégia, Gaster (1999) comenta que muitas condições necessitam ser preenchidas antes da estruturação de qualquer política, sendo

² *Accountability* significa manter indivíduos e organizações passíveis de serem responsabilizados pelo seu desempenho. *Accountability* pública se refere ao conjunto de abordagens, mecanismos e práticas usados pelos atores interessados em garantir um nível e um tipo desejados de desempenho dos serviços públicos. (PAUL, 1992, p. 1047).

³ Um processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz num acréscimo de poder – psicológico, sócio-cultural, político e econômico – que permite a estes sujeitos aumentar a eficácia do exercício da sua cidadania. (PINTO, 1988, p. 247).

⁴ Tentativa de resolver uma situação problema de “cima/topo para baixo/base”. (Definição própria)

o tipo *top-down* do ponto de vista gerencial um mecanismo preconcebido de trabalho que não funciona, mas que ainda assim pode facilitar o entendimento na etapa de fomentação de políticas de qualidade.

O processo de desenvolvimento tecnológico é outro aspecto que permitiu à administração gerencial ganhar capilaridade, possibilitando assim a aplicação dos seus preceitos estratégicos. Segundo Coutinho (2000, p.41) “os avanços na informática, redes e softwares, e nas telecomunicações trazem grandes benefícios para essa mudança do modelo administrativo”. Compartilhando com esse entendimento, Sousa, Soares e Leal (2009, p.2) afirmam que “em um contexto atual marcado por cobranças por uma gestão mais eficaz e transparente, os governos, tanto municipais, estaduais e federal dependem de um componente que sirva de elo entre os serviços públicos e o cidadão”. Com base nessa idealização destaca-se o processo da inovação na administração como elemento-chave que possibilite a interação entre os diversos segmentos.

Segundo Maciel (1996) é necessário entender que a inovação tecnológica por si só não garante a competitividade, nem possibilita a solução para os inúmeros problemas sociais. Nesse sentido, infere-se como estratégia gerencial a busca em congregar as diversas possibilidades advindas da inovação com outras especificidades da gestão, para que conjuntamente, alcancem os resultados esperados.

Assim como acontece com diversas nomenclaturas, o termo inovação possui uma infinidade de conceitos. Para os fins adotados pela gestão pública gerencial a concepção a ser utilizada por essa terminologia é a de Schumpeter (1998). Segundo o autor, o processo da inovação somente se completa quando há uma transação comercial que produza riqueza. Em outras palavras, a arte de inventar difere da de inovar.

Com base nas concepções apontadas é possível representar ilustrativamente a relação do modelo gerencial e os componentes que o fazem dinamizar a gestão. A Figura 14 exemplifica essa interação e a relação de dependência entre os componentes.

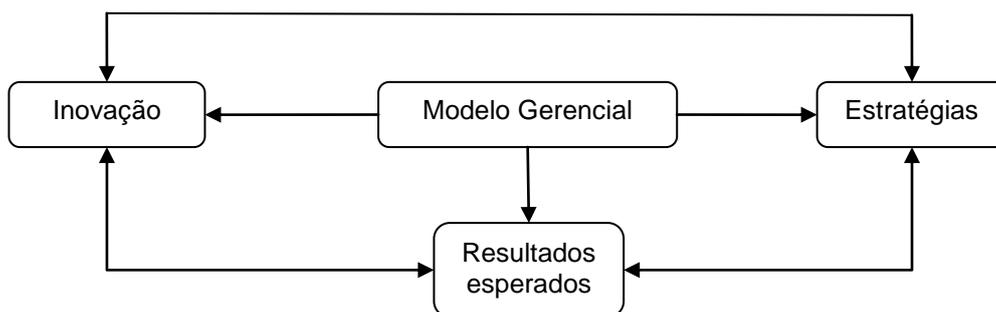


Figura 14: Composição do paradigma gerencial.
Fonte: Elaborada pelo autor.

A partir da formulação proposta por Schumpeter (1998), no que tange à concepção da inovação, diversos autores, em compartilhado entendimento, aprofundaram a interpretação do termo, servindo de base para a indicação de novas atividades na administração pública. Rieg e Alves Filho (2003) informam que as inovações que possuem características significativas estão relacionadas a processos e produtos novos, distintos dos já existentes. Enquanto a representação formada por inovações do tipo produtos ou processos incrementais resulta de atos já existentes e que podem ser melhorados.

Apontando os principais motivos que levam a gestão gerencial a utilizar as práticas inovadoras, Marcon, Lacerda e Meier (2005, p.89) informam que “no processo de inovação, ao desenvolver ideias, o gestor possibilita que se desenvolvam tarefas e funções que constituam desafios à criatividade individual e grupal, estimulando-as”. Alencar (2002, p.76) ratifica a ótica apresentada por Marcon, Lacerda e Meier (2005), informando que “muitos desses fatores residem no próprio ambiente de trabalho”.

Do ponto de vista dos resultados esperados com o modelo gerencial, destaca-se a transformação do posicionamento social com a implantação desse paradigma. Bresser-Pereira (2007, p. 529) corrobora que “se a reforma gerencial significa descentralização e transferência, significa também controle de resultados por funcionários e políticos no centro estratégico do Estado, e controle social por parte da sociedade civil”. Em outras palavras, a sociedade é convidada a fazer parte desse novo ambiente, onde a partir de suas ações, outros direcionamentos são adotados. Para tal entendimento, Peroni (2008), afirma que:

A sociedade é chamada, então, a agir onde principalmente o Estado deixou de atuar – como no caso dos países avançados que tiveram seus direitos sociais universais – ou onde a sociedade estaria dando os primeiros passos para dialogar com o Estado, para que ele começasse a atuar em termos de políticas sociais mais universais, como é o caso dos países da América Latina e em particular o Brasil. Esse processo acaba gerando um vácuo, que passa então a ser ocupado pelo terceiro setor (PERONI, 2008, p. 114).

Emerge, então, não somente a dialética entre Estado e Sociedade, mas uma interação entre organismos consubstanciais para o desenvolvimento da gestão pública gerencial. Nesse aspecto, Cury (2007), apresenta a seguinte explicação:

Está-se, pois, diante de uma nova dialética entre o Estado (primeiro setor), o Mercado (segundo setor) e a sociedade civil sem fins lucrativos (terceiro setor) com a chamada responsabilidade social. A proeminência do Estado, enquanto fator do bem estar social, deveria ceder lugar para o Mercado nas ações econômicas e para a Sociedade Civil nas ações de cunho social (CURY, 2007, p. 2).

Diante da exposição de Cury (2007) verifica-se que os resultados apresentados pelo modelo gerencial derivam da associação das ações empreendidas pelos gestores públicos, em seus diversos aspectos. Nesse sentido, advém o surgimento da terminologia: efetividade.

A administração gerencial deve e/ou procura alinhar novas técnicas estratégicas, associado à implementação de atuais inovações que se manifeste em resultados efetivos para a sociedade. E, com base nessa articulação e na tentativa de melhorar suas práticas gerenciais, a administração gerencial propositivamente adota como uma de suas técnicas de gestão o processo de formação das estruturas policêntricas ou em rede, melhor detalhadas a seguir.

2.3 – ESTRUTURAS POLICÊNTRICAS

Com base na interpretação de Teixeira (2002) e na consequente configuração de um cenário gerencial, capitaneado pelo processo de formação das redes de gestão e da percepção dos gestores públicos no que tange à utilização de um modelo de administração estratégica pautado em estruturas policêntricas, é o que compõe a discussão desta seção. “A recente formação de estruturas policêntricas advém de um contexto de ruptura com a concepção

tradicional do estado, como núcleo praticamente exclusivo de representação, planejamento e condução da ação pública”. (TEIXEIRA, 2002, p. 2).

2.3.1 O processo de formação das redes de gestão.

A forma como se configuram as estruturas policêntricas é distinta e com especificidades peculiares a cada organização. Desse modo, não há como estabelecer um método único, haja vista as características singulares de cada organismo. No entanto, o arcabouço inicial e as principais técnicas são fatores críticos de sucesso para toda organização que emprega a forma de estrutura em rede como uma metodologia de gestão.

Antes mesmo de abordar o processo em que se formam as redes de gestão é necessário entender que esse mecanismo deve-se em grande parte a alguns fatores, como: globalização⁵, descentralização, tecnologia da informação⁶, dentre outros. Baseado nesses aspectos e, sob a ótica do poder público, Teixeira (2002) faz a seguinte afirmação:

A multiplicidade de atores sociais influenciando o processo político, seja na decisão, execução ou controle de ações públicas, sinaliza para o florescimento de uma sociedade policêntrica, na qual se organizam distintos núcleos articuladores, que, por sua vez, tendem a alterar os nexos verticais entre estado e sociedade, baseados na regulação e subordinação, em direção às relações mais horizontais e que privilegiam a diversidade e o diálogo. Nesse aspecto, a formação das estruturas policêntricas, que configuram uma nova esfera pública plural, advém tanto de um deslocamento desde o nível central de governo para o local quanto da esfera do estado para a sociedade. (TEIXEIRA, 2002, p. 03).

Com base nessa interpretação é possível destacar que um dos elementos-chave nas etapas de construção de uma gestão em rede são as pessoas, representadas como colaboradores, membros da sociedade e/ou agentes públicos.

⁵ “[...] Processos que promovem a interconexão internacional [...] – aumentando os fluxos de comércio, investimento e comunicação entre as nações” (Hirst &Thompson, 2002, p.247). “[...] um processo (ou uma gama de processos) que incorporam uma transformação na organização espacial das relações sociais e das transações” (Held, et. al., 1999, p.16).

⁶ Base de conhecimento na qual se cria, administra e mantém a gestão de informações por meio de equipamentos que permitem sua consulta para a tomada de decisão (definição própria).

A partir dessa visão inicial em que a representação popular é um fator crítico no processo de formação das redes, é necessário compreender os direcionamentos que alguns autores dão a essa ferramenta. Para tanto, faz-se necessário entender a rede na percepção da administração de empresas, na visão intergovernamental e na interpretação sociológica, para estruturar um pensamento coeso sobre a melhor formação de uma estrutura policêntrica.

Do ponto de vista da sociologia, Castells (1999) traz o entendimento de organização em rede como um processo de organização social, solidificado pela cooperação entre unidades que possuem autonomia e com expressiva tecnologia da informação. No que tange à percepção da administração de empresas, a respeito das organizações em rede, Albrechet (1994), informa que trata-se de um processo interativo e iterativo combinado pela associação de pessoas, tecnologia e conhecimento. Já na visão intergovernamental, a formação de estruturas policêntricas é entendida como um processo estratégico de gerenciamento de políticas Mandell (1990), sendo também compreendido por Rhodes (1986) como uma nova técnica do processo de governança que articula o nível local e global.

A articulação entre esses segmentos é dispare e não há uma articulação entre essas vertentes no que tange a coesão de uma definição unificada, entretanto, para Borzel (1997) todas as áreas que formaram uma interpretação sobre a estrutura em rede, compartilham e/ou compartilharam um entendimento comum, ao compreender que as redes são mecanismos formados por diversos atores, que compartilham interesses pessoais e políticos, e, que buscam por meio da troca de recursos atingirem objetivos compartilhados.

Como forma de melhor se delinear o entendimento, o foco central é a percepção intergovernamental, uma vez que esta trata a formação de estrutura policêntrica como um aspecto estratégico. A abordagem sociológica, da administração de empresas e outras interpretações servirão de base para a construção do pensamento, no entanto não é o alicerce central na construção de um entendimento sobre a formação da estrutura da gestão em rede.

Com base na forma estratégica de perceber a administração em rede, pensamento intergovernamental, Teixeira (2002) aponta que a formação de qualquer rede não é algo fácil, tampouco rápido. Para o autor, tal anomalia

deve-se à forma como foram pensados e concebidos os modelos de gestão, sendo marcados por situações de natureza intrinsecamente intraorganizacional. Os fatores interorganizacionais *a priori* foram deixados de lado, dificultando a formação dessas estruturas. Ainda com base no entendimento do autor, o Quadro 3 estabelece uma diferenciação entre a percepção intra e interorganizacional. Tal caracterização mostra as principais distinções entre essas duas terminologias.

Visão INTRAORGANIZACIONAL	Visão INTERORGANIZACIONAL
Controle baseado em uma autoridade legítima; fluxo hierárquico.	Unidades semiautônomas ou independentes, relações horizontais.
Exercício do poder depende da habilidade do chefe para controlar o processo (ainda que haja descentralização de funções e ações).	Exercício baseado na crença e confiança nos outros membros para chegar às metas de cada um. Poder é diverso, não descentralizado.
Gestão a cargo de um gestor particular em um contexto organizacional específico.	Gestores podem estar envolvidos em muitas redes funcionais simultâneas, podendo cada uma influenciar e sobrepor-se às ações das outras.

Quadro 3: Distinção entre modelo intra e interorganizacional

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Teixeira (2002).

Apesar da dificuldade na formação de uma estrutura organizacional em rede, conforme apresentado por Teixeira (2002), o processo de constituição de um arcabouço policêntrico é, na interpretação de Klijn (1996), constituído por quatro elementos: atores, recursos, percepções e regras. A Figura 15 representa a articulação entre os atributos da formação de redes, abordada pelo autor.

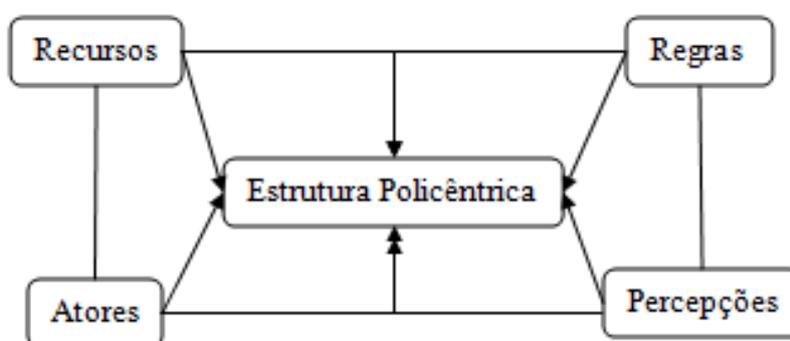


Figura 15: Formação de uma estrutura policêntrica.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Klijn (1996).

A estrutura representada na Figura 15 indica não o único, mas um dos pilares que formam o arcabouço inicial da formação de uma gestão em rede.

Os atores são os elementos substanciais no processo, sem estes não existe rede; as regras, segundo Klijn (1996), orientam o comportamentos dos atores, daí ser um aspecto essencial. Ainda segundo o autor, as percepções e os recursos, outros fatores do processo de formação de redes, são os instrumentos que cada ator utiliza para definir e estabelecer sua estratégia.

Com o intuito de limitar as possíveis dificuldades no estabelecimento de uma gestão em rede, Agranoff e Lindsay (1983 apud Teixeira, 2002, p. 17), apresentam quatro considerações fundamentais para superar possíveis problemas de uma gestão em rede intergovernamental.

1- O contexto constitucional, legal, estrutural das diferentes organizações envolvidas necessita ser reconhecido e confrontado de alguma maneira. Só assim será possível reconhecer e aceitar as diferenças em relação à definição de missões, estrutura, processos e procedimentos, respeitando a autonomia dos envolvidos e definindo responsabilidades nas ações, compatíveis com as especificidades de cada membro.

2- Reconhecimento da natureza política da tarefa como inevitável em um processo que envolve atores com diferentes visões políticas do problema. Para superar os problemas que podem surgir desta diversidade é necessário estimular o diálogo franco que permita identificar as barreiras que podem comprometer a ação coletiva. Quando a rede envolve atores governamentais e não-governamentais é necessário que o setor privado seja considerado um parceiro e não como dependente do governo.

3- Todo problema das redes de políticas envolve uma dimensão técnica requerendo o envolvimento de especialistas e o uso de instrumentos técnicos como ponte entre as diferentes perspectivas. Deve-se estabelecer um fluxo de informação contínua entre o grupo técnico e os atores políticos. Estabelecimento de diferentes níveis de trabalho preservando, no entanto a administração das ações separadamente em cada organização.

4- Focalização na solução de problemas, envolvendo todos os atores

políticos no processo decisório, buscando estabelecer um processo pragmático de construção de uma agenda que minimiza os conflitos. A definição de uma agenda e de um plano comum com todos os membros deve levar em conta a necessidade de estimulá-los a negociar este plano com suas agências. A gestão deve ser mais adaptativa que usar técnicas de planejamento racional.

Traçado o entendimento de que a formação da gestão em rede depende dentre outros fatores de quatro aspectos fundamentais: atores, regras, recursos e percepções, é plausível destacar-se que a base para esse processo forma-se a partir dessa concepção, sendo, obviamente, possível seu delineamento a partir de outras inserções. Com base nessa visão e na apresentação de considerações de possíveis problemas com esse mecanismo é possível buscar-se a compreensão dos gestores públicos acerca desse cenário gerencial, formado pela presença de uma estrutura denominada de gestão policêntrica.

2.3.2 As Estruturas policêntricas na percepção dos Gestores Públicos.

O processo de profissionalização da Administração Pública Brasileira ainda é lento, sobretudo pela dificuldade de se romper com o enraizamento do modelo patrimonialista. Desse modo, o pensamento estratégico comum em organizações privadas é pouco utilizado na esfera pública. Sem dúvida, são fatores que acabam inviabilizando a implantação de qualquer mecanismo que vise o desenvolvimento da gestão pública.

Com base na ideia inicial, a aplicabilidade do paradigma de estruturas policêntricas no setor público é insignificante, devido aos aspectos já abordados e outros fatores. Nesse sentido, a concepção trazida para discussão visa, em linhas gerais, abordar conceitos difundidos por alguns autores que refletem a necessidade de um novo dimensionamento na gestão pública, como também de administração pública quanto à utilização do modelo de redes de gestão ou estruturas policêntricas.

O Quadro 4, reflete uma interpretação de Klijn (1998) que a fim de melhor delinear o entendimento sobre as dimensões e enfoques provenientes

de estudos sobre a melhor maneira de compreender as organizações, estabeleceu uma cronologia que aponta por meio de cinco indicadores as especificidades de diferentes ciclos e visões da administração. Tal percepção indica os estágios, os elementos e principais agentes de três visões organizacionais, sob a ótica de alguns pensadores, que por meio de suas características representam algumas etapas na administração pública.

Enfoque			
Dimensiones	Organización Racional (1900-; Farol; Taylor; Weber)	Teoría de contingencia (1960-; Burns y Stalker; Lawrence y Lorsch, Mintzberg)	Teoría inter organizacional (1970-; Levine y White; Aldrich; Pfeffer, Benson; Crozier)
Actores	Organizaciones como unidades coherentes con propósitos claros	Organizaciones como sistemas abiertos que consisten en subsistemas interrelacionados	Organizaciones como parte de una red de organizaciones
Procesos	Racionales, estructurados desde arriba, dirigidos hacia metas y el mayor resultado posible Planificación, organización y control	Anticipación estratégica de desarrollos en el entorno. Ajuste de los subsistemas y sus interacciones	Integración inter organizacional en la que se intercambian recursos. Conducidos por acuerdos organizacionales (vínculos) entre organizaciones
Decisiones	Resultado de acciones estratégicas de autoridad central. Orientación hacia el alcance de las metas formuladas.	Resultado de la interacción entre los subsistemas. Orientación hacia el 'mejor ajuste' de la estructura organizacional y el entorno.	Resultado de negociaciones entre las organizaciones. Orientación hacia sustentar el necesario flujo de recursos para la supervivencia.
Poder	Estructura de autoridad clara y centralizada (arriba de la organización)	Estructura de autoridad ambigua (depende de la configuración del sistema)	Estructura de autoridad no central. El poder depende de (la necesidad de) recursos.
Información / Valores	Recolección de información disponible a través de una forma científica. Metas y valores claros.	Recopilación de información estratégica (sintonizada con las características del entorno). Ambigüedad de valores	La información es un recurso de poder poseído por distintos actores. Los valores están en conflicto.

Quadro 4: Enfoques en la ciencia organizacional
Fonte: Klijn, 1998.

Ainda com base no Quadro 4, as inferências trazidas pelo autor representam etapas de modelos organizacionais que, a contento, representam

uma interpretação da realidade estudada. Pensando a organização pública na visão dos gestores públicos, a compreensão dos enfoques comparados por Klijn(1998) serve para fundamentar novas ações a partir de uma percepção de desenvolvimento da organização pública.

A ausência de estratégias de gestão que viabilizem a utilização do paradigma de estruturas policêntricas é fenômeno recorrente e transcende a organização pública em seus níveis elementares. Para Kliksberg (1997), a ausência de articulação nas linhas destinadas às políticas econômicas e sociais, em geral, decorrem de um método de operacionalização autônomo e sem participação/integração nas decisões dos agentes que as afetam. O cenário identificado pelo autor representa um procedimento polarizado em diversos segmentos da gestão pública brasileira, tal viés é sinônimo da ausência da ruptura com os paradigmas que antecedem a visão gerencial o que dificulta o processo de implantação de uma gestão articulada em rede.

Para Junqueira e Inojosa (1992) a etapa que permitirá a substituição do cenário vivenciado pela administração pública no Brasil passa pela transformação dos gestores públicos. Segundo os autores, o administrador público, obrigatoriamente, deve deixar de apenas cumprir planos e passar a ser um agente transformador, capaz de articular, dinamizar e formular alternativas e ações conjuntas em prol do desenvolvimento organizacional.

Reforçando a ideia de Junqueira e Inojosa (1992), Kliksberg (2001) aponta alguns elementos essenciais que o gestor público deve privilegiar: a participação da comunidade, propiciar a formação de redes, transparência, monitorar e avaliar programas, que são ações indispensáveis em sua percepção. Segundo Lechner (1997) essas necessidades pela introdução de políticas com base na gestão de redes ganharam importância na medida em que o Estado deixou de ser o único ordenador da vida social, passando a dividir suas atribuições, funções e responsabilidades com a sociedade. Aprofundando o entendimento sobre essa temática, Dolabella (2004) ratifica que para uma organização possuir o aspecto criativo e inovador, necessita de pessoal com o perfil adequado.

Essa feição adequada de administrador público é vista por Dornelas

(2003) como empreendedorismo corporativo⁷, enquanto Pinchot e Pellman (2004) utilizam a denominação intraempreendedorismo para representar a iniciativa de colaboradores que enfatizam os processos que fomentam a inovação e a criatividade da estrutura pública. Nesse sentido, os atores que compõem a estrutura administrativa necessitam, segundo Olivo (2003), do comportamento empreendedor. Para o autor, as características desse espírito podem ser medidas com base nos seguintes indicadores: realização⁸, planejamento⁹ e poder¹⁰. A especificidade de cada elemento mensura a capacidade do gestor público possuir o espírito empreendedor, permitindo constatar-se a dificuldade dos administradores públicos em perceber e conceber novas ações e/ou formatos organizacionais, a saber: utilização de estruturas policêntricas, como mecanismo que viabilize o desenvolvimento da gestão pública.

Considerando a abordagem de Olivo (2003) sobre empreendedorismo na gestão pública, constata-se, portanto, que esse elemento é um dos problemas que assolam a gestão pública. Com base nesse entendimento, Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2007) informam que as empresas deveriam formar redes para permanecer no mercado. É identificável um paralelo entre os conceitos de Olivo (2003) e a interpretação de Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2007), na medida em que a ausência de ações empreendedoras resulta na falência de estratégias destinadas à implantação de estruturas em rede, que são indispensáveis na manutenção de uma organização.

Com base nas inferências apresentadas por Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2007), os autores Masquietto, Sacomano Neto e Giuliani (2011) alertam sobre a necessidade dos gestores públicos perceberem a importância da utilização da gestão por meio de estruturas policêntricas.

⁷ São os indivíduos ou grupos de indivíduos, agindo independentemente ou como parte de um sistema corporativo, os quais criam novas organizações ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente (DORNELAS, 2003, p.38).

⁸ Características desse comportamento: Busca de oportunidades e iniciativa, coragem para correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento (adaptado de OLIVO, 2003).

⁹ Especificidades desse elemento: Busca de informações, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemático (adaptado de OLIVO, 2003).

¹⁰ Conjunto formado pelas características: persuasão e redes de contatos (adaptado de OLIVO, 2003).

A noção de organização em rede chama a atenção para o desenvolvimento de relações complexas, em que o comportamento de um agente não se dissocia de outros agentes com os quais ele estabelece interações. Nesse sentido, os atores passam a ocupar posições privilegiadas ou não na estrutura da rede em relação a outros atores, entre outros, competidores, fornecedores, clientes, associações, agências governamentais, com os quais estabelecem canais e relações onde fluem bens, serviços, recursos e informações. Também é relevante considerar que o ambiente em que as organizações operam é estruturado através de vínculos produtivos e tecnológicos dentro das diversas redes de relações possíveis (MASQUIETTO; SACOMANO NETO E GIULIANI, 2011, p. 125-126).

A ausência da utilização da gestão com vistas à formação de redes de gestão é um incremento pouco utilizado pelos gestores públicos, devido, dentre outros fatores. Apesar desse distanciamento do poder público com o paradigma de gestão por meio de estruturas policêntricas, alguns autores, como Castells (2005) e Borzel (2013), vem corroborando com a temática, apresentando definições significativas que, em tese, servem como instrumento de persuasão no que tange à mudança de concepção dos agentes que gerem a coisa pública. Nessa perspectiva, Castells (2005) menciona como será a relação entre as redes e as organizações. Para o autor:

As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações. E são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 2005, p. 225).

Para Goldsmith e Eggers (2006, p.24) “a tendência atual de governo em rede é tanto maior em amplitude, como diferente em espécie, de qualquer força vista anteriormente”. A afirmação dos referidos autores apresenta um paralelo com a abordagem trazida por Castells (2005), em ambos, o entendimento de que a gestão por meio de redes é uma alternativa viável para as organizações, tanto públicas quanto privadas, que ainda não trilham nesse sentido estão fadadas ao insucesso. Ainda segundo os autores, OS “governos que trabalham nesse novo modelo dependem menos de servidores públicos em papéis tradicionais e mais de uma teia de parcerias, contratos e alianças para realizar o trabalho público. Chamamos essa evolução de ‘governar em rede’ (Goldsmith e Eggers, 2006, p. 21)”.

Segundo Fleury e Ouverney (2007) o processo de expansão das redes

na administração pública brasileira iniciou em 1990, anterior há este ano a literatura internacional já apresentava diversos estudos sobre o Estado e o emprego do modelo de gestão em rede. Mesmo depois de mais de vinte anos, a articulação do poder público visando à implantação desse paradigma ainda é restrita e incipiente. Zapata, Amorim e Arns (2007) apontam que as redes têm aparecido na esfera pública como uma estrutura de organização alternativa, especialmente para o terceiro setor. Tal percepção alimenta o viés da dificuldade dos administradores públicos de perceberem e compreenderem o papel de uma estrutura voltada para a estratégia policêntrica.

Em estudo realizado por Dias (2012), tendo como base de observação a cúpula gestora da Secretaria de Programas Regionais do Ministério da Integração Nacional do Brasil – SPR/MI foi observado o grau de importância dado pelos gestores públicos à formação de redes de gestão como elementos mitigadores para uma administração de excelência. Os resultados obtidos na pesquisa de Dias (2012) demonstram, em tese, uma mudança no perfil dos gestores públicos, já que um percentual elevado considera a utilização da gestão em rede como fator extremamente importante para o crescimento da administração pública. A Figura 16 mostra o resultado da análise feita por Dias (2012), na cúpula gestora da Secretaria de Programas Regionais do Ministério da Integração Nacional do Brasil – SPR/MI.

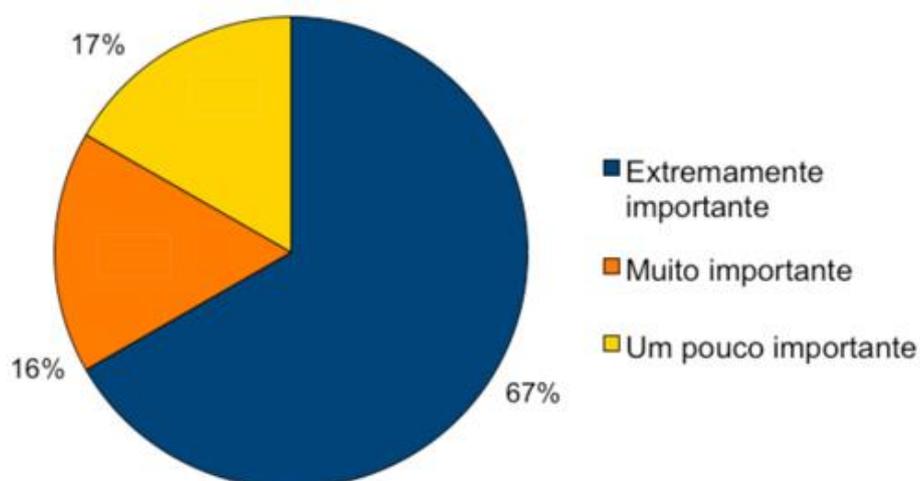


Figura 16: Escala de Importância das Redes
Fonte: Dias (2012).

Ainda com base no levantamento feito por Dias (2012), o referido autor analisou o poder de influencia das redes: os resultados observados apontam para uma mudança de paradigma na concepção dos gestores em relação à capacidade de transformação proporcionada por quem utiliza as estruturas policêntricas como modelo de gestão. A pesquisa aponta que oitenta e quatro por cento (84%) do público pesquisado compreendem que a metodologia em rede é um forte mecanismo de apoio estratégico para a administração. A Figura 17 apresenta os dados obtidos por Dias (2012), no que tange a percepção dos gestores quanto ao grau de persuasão das redes como ferramenta de apoio.

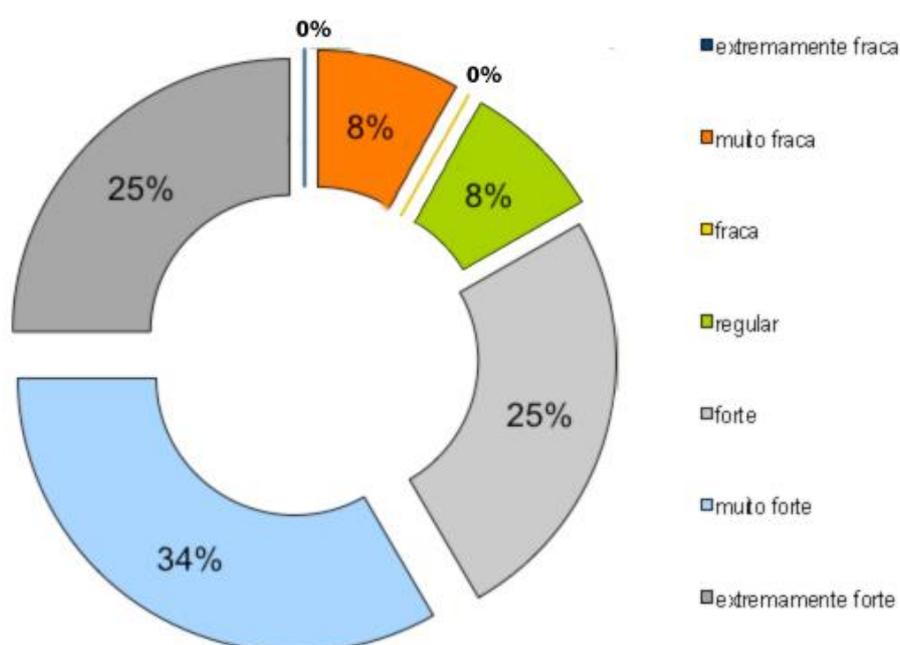


Figura 17: Força das redes como ferramenta de apoio.
Fonte: Dias (2012).

A percepção trazida por Dias (2012) assinala, a *priori*, para uma alteração do cenário existente na administração pública brasileira. O estudo apresentado pelo autor demonstra, mesmo que especificamente, que há uma transformação cultural em um processo de desenvolvimento. Os gestores públicos, em tese e com base nos dados levantados por Dias (2012), estão compreendendo a necessidade da utilização das redes como uma alternativa capaz de permitir o desenvolvimento da gestão pública.

Com base no que foi descrito e observado até o momento, o cenário formado, em que culturalmente os administradores públicos brasileiros não possuem a familiaridade com o pensamento estratégico, contata-se a passos

lentos novos mecanismos de gestão capazes de dinamizar a esfera pública. As estruturas policêntricas fazem parte desse novo contexto, sendo, portanto, um mecanismo a ser observado com um olhar mais atento a partir de agora.

2.3.3 - Redes de Gestão como ferramenta estratégica na Administração Pública.

Um dos grandes dilemas na contemporaneidade é a arte de saber planejar. Toda e qualquer organização, pública ou privada, necessita antes de tudo, adquirir a cultura de realizar suas atividades utilizando o planejamento como essência. Talvez seja essa etapa da gestão que apresente o maior gargalo para o desenvolvimento de uma organização, isso porque a técnica de desempenhar suas atividades de forma planejada não está enraizada na cultura brasileira, sobretudo na administração pública. Desse modo, a utilização da percepção estratégica torna-se ainda mais difícil, uma vez que a forma como se estabelece uma estratégia requer, preliminarmente, o entendimento sobre planejamento.

Para Silveira Júnior e Vivacqua (1999, p.34) a percepção estratégica “por analogia pode ser comparada com uma companhia militar”. Segundo os autores, o redirecionamento de uma organização que possui a vivência da estratégia será mais adaptado aos percalços dos fatores futuros. Ainda abordando essa temática, Oliveira (2008, p. 04) informa que a filosofia do planejamento estratégico corresponde “ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. Esse entendimento reforça a ideia de que a visão de futuro e o desenvolvimento de uma gestão estratégica compõem um diferencial para toda e qualquer organização.

Diante das deduções apresentadas, o Quadro 5 possibilita entender o processo de evolução do pensamento estratégico, segundo o qual a ruptura dos níveis sociais se deu a partir das transformações ocorridas na sociedade. Lobato et al. (2006) apresentam esse progresso sob a ótica de quatro variáveis, a saber: características, sistemas de valores, problemas e predominância. Essa visão apresenta as principais especificidades de cada

período, ratificando, a princípio, a importância do planejamento estratégico na formação das políticas de desenvolvimento da administração pública.

Descrição	Planejamento financeiro	Planejamento longo prazo	Planejamento estratégico	Administração estratégica	Gestão estratégica
Características	Orçamento anual, Controle Financeiro, Administração por objetivos	Projeção de Tendências, Análise de lacunas, Curva de Experiência, Estudo dos cenários	Pensamento Estratégico, Análise de mudanças no ambiente, Análise dos Recursos internos e Competências, Alocação de Recursos, Foco na formulação.	Análise da estrutura da indústria Contexto econômico e competitivo Estratégias genéricas Cadeia de valor; Foco na análise e implementação Pesquisas e informações com base analítica	Pensamento sistêmico Integração entre o planejamento e controle Coordenação de todos os recursos para o objetivo Organização estratégica; Direção estratégica Foco nos objetivos financeiros
Sistemas de Valores	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Determinar a atratividade da indústria	Buscar uma sintonia com o ambiente interno e externo
Problemas	Miopia ou visão de curto prazo	Não prever descontinuidades	Falta de foco na implementação	Não desenvolver a abordagem sistêmica	Falta alinhamento com a filosofia organizacional
Predominância	Anos 1950	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Quadro 5: Evolução do Pensamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lobato et al. (2006 apud Siqueira e Martins 2010).

O processo de planejamento, sobretudo o estratégico, é difícil de ser implantado em uma organização, contribuindo para a manutenção desse cenário a cultura organizacional atualmente instalada, particularmente na administração pública. O emprego das redes de gestão como uma ferramenta estratégica para a administração pública é, *a priori*, uma etapa difícil de ser

implantada, no entanto, a adoção de tal metodologia é um fator relevante no ciclo de gestão de qualquer ente público. Caminhando nesse sentido, Lopes e Judice (2010), apontam que a utilização da tecnologia, a globalização e a necessidade de cooperação tem estimulado as organizações a buscarem a formação em redes de gestão. Segundo os autores:

A crescente conectividade trazida pela tecnologia abriu novos caminhos para a interação entre grupos de investigação, reforçando as possibilidades de colaboração entre parceiros. A isto se deve a formação de redes, onde são distribuídas competências complementares e podem ser ligadas ao desenvolvimento de investigação cooperativa. Esta medida resulta em uma clara otimização dos recursos e infra-estruturas, permitindo a constituição de equipes fortes que podem resolver problemas de grande complexidade ou de caráter multidisciplinar, geralmente extrapolando a capacidade de grupos isolados. Em outras palavras, as redes nascem da consolidação sistemática entre instituições, as quais assumem diversas formas. Destaca-se a aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, parcerias, externalização de funções, entre outras. (LOPES e JUDICE, 2010, p. 17).

A inserção trazida por Lopes e Judice (2010) reflete também uma preocupação comum na atualidade que é a otimização dos recursos. A implantação de uma metodologia de gestão em rede permite o melhor emprego da infraestrutura das organizações envolvidas na cooperação. Essa visão congrega com o pensamento de Dallabrida (2004), que ao abordar sobre o planejamento estratégico, informa que a elaboração de planos de desenvolvimento regionais contribui para o trabalho das debilidades e fortalezas de um território, além de identificar os melhores caminhos a seguir.

Considerando os apontamentos realizados até aqui, evidencia-se a necessidade de uma transformação cultural por parte dos agentes que gerem a administração pública. Ayritscher (1992, p.9) contemporiza sobre essa temática, informando que “as sucessivas adaptações impostas pelas mudanças de projetos políticos dos governantes eleitos levam a burocracia a desenvolver comportamentos que tenderão a ajustar-se mais à lógica dos seus interesses do que à lógica da decisão política que os afeta”. Os comportamentos utilizados pelos agentes públicos que detém o poder de mudança do cenário referenciado por Ayritscher (1992), ainda não perceberam e/ou enxergaram a necessidade de repensarem suas percepções.

Ratificando esse entendimento, Ayritscher (1992, p. 10) referenda que

“as mudanças implicam desde mudanças nas prioridades setoriais de investimentos, até mudanças na estrutura organizacional”. Uma alternativa viável consiste na transformação desse arcabouço, por meio da implantação de redes de gestão, permitindo a administração pública buscar níveis maiores de eficiência, eficácia e efetividade.

Compartilhando com o entendimento proposto por Ayrtscher (1992), no que tange a estratégias organizacionais, Serravalle (2003, p. 40), aponta que “o primeiro passo consiste em identificar as variáveis externas fundamentais, e respectivas tendências, para o sucesso da organização no horizonte de tempo definido”. Essa observação destacada pelo autor remete a uma dicotomia na administração pública brasileira que é a dificuldade de perceber as variáveis do ambiente interno e externo que as compõem.

Engajado nas ações estratégicas das organizações, Morgan (2007) apresenta o conceito de Organização Holográfica¹¹, preconizando que existem princípios-chave que colaboram para que prospere uma organização desse tipo. O primeiro princípio é a construção do “todo” em todas as “partes”, em seguida a importância da redundância, logo após, o requisito da variedade, as “especificações mínimas” e, por fim, aprender a aprender. A Figura 18 representa a concepção do autor, sobre esse tipo de organização:

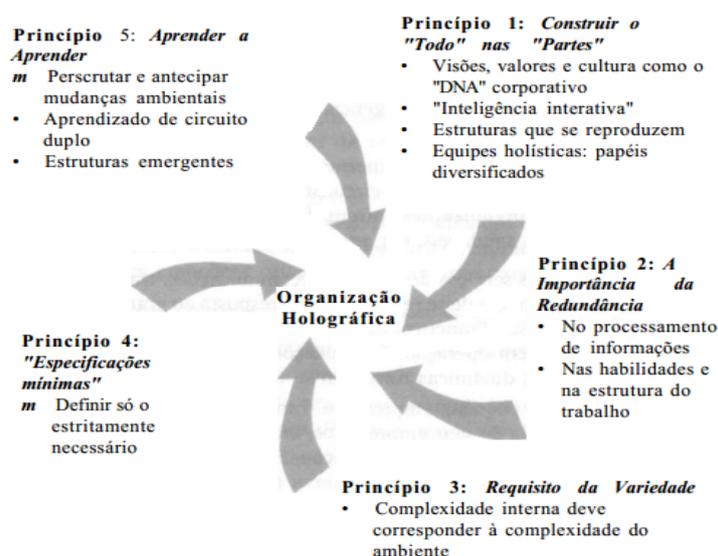


Figura 18: Organização Holográfica
Fonte: MORGAN, 2007.

¹¹ Centra-se na ideia de que a organização deve “pensar em sistemas em que as qualidades do todo se desdobrem em todas as partes, de modo que o sistema tem a capacidade de auto-organizar-se e se regenerar continuamente”. (MORGAN, 2007, p. 115).

A partir das inferências de Morgan (1996) sobre Organização Holográfica, especificamente nos princípios de construção do “todo” em “partes” e “aprender a aprender”, pode-se observar que alguns dos preceitos preconizados pelo autor não estão presentes nas ações implantadas pela administração pública. Para tal cenário, Brasil (2003, p. 10), documento produzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, elaborou alguns itens como indispensáveis na etapa de implementação de políticas, visando resultados que viabilizem o aprimoramento da gestão, a saber:

- O ajuste das estratégias, mediante a redefinição de suas missões, de seus objetivos e de suas metas;
- O desenvolvimento de sistemas contínuos de monitoramento e avaliação de políticas, programas, projetos e desempenho institucional;
- A adequação das estruturas e modelos institucionais para agilizar o processo decisório e de ação, otimizar a comunicação, permitir o alcance de resultados e a eliminação de lacunas, paralelismos e sobreposições;
- A otimização dos processos de trabalho, adotando novos parâmetros de desempenho, regras mais flexíveis e incorporando inovações tecnológicas e gerenciais que permitam redimensionar, quantitativa e qualitativamente, os recursos humanos, orçamentários, financeiros e logísticos;
- O aprimoramento do atendimento ao cidadão, mediante simplificação de processos, eliminação de exigências e controles desnecessários e facilitação do acesso aos serviços públicos;
- A adequação dos quadros funcionais, reestruturando carreiras e quadros de cargos, remunerando-os em níveis compatíveis com as responsabilidades e competências exigidas;
- O aprendizado contínuo e a efetiva gestão do conhecimento, mediante, principalmente, capacitação intensiva e permanente de servidores e dirigentes;
- Uma conduta ética e participativa pautada em elevados padrões de transparência e responsabilização; e
- O aprimoramento de sistemas de informações, que contribuam para a melhoria da qualidade dos serviços e da agilidade decisória.

Analisando os apontamentos realizados em Brasil (2003) verifica-se a ausência de percepção estratégica quanto ao uso de mecanismos cooperativos, por meio de redes de gestão que viabilizem a otimização dos serviços, recursos e dinamizem a administração pública, permitindo que essa atenda aos anseios da sociedade. Ainda com relação ao documento produzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasil (2003, p.12-13) estabelece-se algumas premissas e princípios a fim de orientar o gestor público.

- O Estado como parte essencial da solução, voltado à redução das desigualdades e à promoção do desenvolvimento;
- O cidadão como beneficiário principal. Trata-se de considerá-lo membro de uma comunidade cívica, organizada e plena de direitos e deveres, ampliando-se a consciência cidadã, recriando-se a solidariedade e definidos e critérios de justiça social; o cidadão não é um mero consumidor de bens ou serviços públicos;
- O Plano de Gestão Pública como uma definição de Governo, supraministerial, independentemente da origem das proposições iniciais, das modificações, das exclusões e das inclusões incorporadas durante o processo de discussão. A proposta de gestão pública deve ser construída coletivamente, sendo o Presidente da República o seu empreendedor máximo;
- Integração do Plano de Gestão Pública às demais políticas de Governo. Com o endosso do Presidente da República, o Plano adquire poder de **integração de políticas** (grifo nosso). Será um instrumento de geração de resultados, flexível para permitir soluções específicas para as diversas áreas da ação governamental, ao mesmo tempo em que impede a fragmentação e a coexistência de políticas, projetos, e programas concorrentes e/ou contraditórios;
- Envolvimento, mobilização, incentivo e participação dos servidores e demais atores envolvidos são fundamentais. A definição de **estratégias** (grifo nosso) de intervenção ou indução de processos de mudança deve ser baseada na adesão das organizações e setores, na capacitação e na motivação intensivas, além da troca constante de informações. Superam-

se, assim, as transformações baseadas predominantemente no caráter legalista e coercitivo, em favor de uma abordagem que resgate a formulação de políticas de gestão baseadas em incentivos institucionais e pessoais;

- Problemas em busca de soluções. O Plano de Gestão Pública será formulado a partir de diagnóstico abrangente e sistemático, que identifique problemas e suas causas e não apenas seus sintomas. Abrangente, para permitir a identificação de problemas sistêmicos e transversais; e contínuo, para dotar de maior racionalidade as decisões estratégicas sobre objetivos e ações; e
- Pluralismo de instrumentos, ferramentas e metodologias. A escolha será feita em função dos problemas identificados no diagnóstico ao invés da adoção, a priori, de modismos **gerenciais** (grifo nosso) que possam induzir à transplantação acrítica de ideias e soluções. (BRASIL, 2003)

As informações contidas no documento acima representam, ainda que timidamente, uma evolução no quadro da administração pública, uma vez que as percepções apontadas, quanto a integração, estratégias e gerencialismo sinalizam para uma nova metodologia, singelamente é verdade, de transformação cultural, na medida em que traz uma nova visão para a administração pública. Ainda com base em Brasil (2003, p. 19- 20) é possível ratificar as inferências aqui descritas, a partir das seguintes percepções descritas no referido documento:

- **Rede Deliberativa** (grifo nosso) - instância governamental, formada a partir do Conselho de Governo, responsável pela supervisão da elaboração do Plano e pelas deliberações finais no seu âmbito. Esta rede tem três níveis deliberativos.
- **Rede de Ação das Políticas de Gestão Pública** (grifo nosso)- instância direcionada às organizações implementadoras e beneficiárias das políticas de gestão, composta por representantes das organizações da Administração Pública Federal. É uma plataforma de atuação, envolvimento, participação e mobilização, em torno do desenvolvimento e implementação do projeto, a partir dos dirigentes dos órgãos e instituições

implementadoras e beneficiários das políticas de gestão pública no âmbito da Administração Pública Federal. A rede será também uma plataforma de gestão do conhecimento em gestão pública, com ênfase para a apresentação e disseminação de práticas e resultados. Terá participação direta na realização do diagnóstico institucional.

• **Rede Consultiva do Plano de Gestão Pública** (grifo nosso) - instância de participação ampliada, aberta à sociedade. É uma instância fornecedora de insumos, avaliativa e irradiadora do Plano, formada por grupos de interlocução com a sociedade, procurando agregar atores e interessados em torno do projeto. Os grupos serão formados por integrantes do governo, servidores públicos, partidos políticos, representantes de outros Poderes — membros do Congresso Nacional e do TCU, entre outros —, representantes da sociedade civil, da mídia, da academia, de organismos internacionais, de estados e municípios, entre outros interessados. Os principais canais de comunicação com a sociedade serão estabelecidos por meio de um portal na internet, grupos de discussão e eventos abertos, tais como seminários e oficinas de trabalho. (BRASIL, 2003, p.19-20)

O entendimento de que as Redes de Gestão compõem uma ferramenta estratégica na Administração Pública vem emergindo de tal forma que as possibilidades para o aprimoramento de uma gestão que atenda aos desejos da sociedade crescem, em tese, a um direcionamento do ponto de vista gerencial adequado. Assim como as informações geradas em Brasil (2003), ao trazer para o cenário da administração pública a discussão sobre a utilização das estruturas policêntricas ou em rede para a esfera pública, transcende os modelos de gestão pública passados, tal transformação faz surgir, através de uma visão gerencial, uma nova estrutura organizacional, *a priori*, necessária para os padrões sociais atuais.

É a partir das observações destacadas que se abordará no próximo capítulo o processo de implantação de rede de gestão da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, possibilitando dessa forma analisar se as considerações trazidas até aqui convergem, na prática, à utilização de uma metodologia da inovação gerencial que é o mecanismo de estruturas policêntricas.

3 UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB: CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA, ANÁLISE ORGANIZACIONAL E PROPOSTA DE GESTÃO EM REDE.

A proposta de estudo, cujo tema - a formação de estruturas policêntricas como ferramenta gerencial no processo de inovação das políticas públicas – fundamentado a partir do referencial teórico descrito nos capítulos anteriores, é confrontado com a experiência da Universidade do Estado da Bahia - UNEB, autarquia estadual que devido ao perfil multicampi possui alto poder de capilaridade, levando educação superior a grande parte do Estado.

O caso a ser relatado: adoção do modelo de Redes de Gestão na UNEB e a percepção dos gestores em relação a esta ferramenta são de grande importância para comprovar a ideia deste estudo, uma vez que analisa a organização selecionada sob o olhar do processo de inovação das políticas públicas a partir da utilização de uma ferramenta gerencial que contempla, além das estratégias, ações voltadas para o desenvolvimento da gestão pública com base em novos formatos organizacionais.

Com base nessas inferências, este capítulo descreve o perfil institucional da organização pesquisada (3.1), analisa seu aspecto organizacional (3.1.1), além de verificar o modelo de gestão estratégica (3.1.2) para em seguida e, finalmente, apresentar a proposta de gestão de redes (3.2).

3.1 – PERFIL INSTITUCIONAL

Criada em 1983, a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, autarquia estadual, possui sede na cidade de Salvador - Bahia, sendo atualmente vinculada à Secretaria de Educação do Estado da Bahia. Tendo como propósito disseminar o ensino superior por todo o Estado, a universidade adotou como requisito organizacional o sistema multicampi. Em sua formação inicial, foi realizada a integração de sete faculdades já existentes e em funcionamento, são elas:

Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco;

Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas;

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro;

Faculdade de Formação de Professores de Jacobina;
Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus;
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité;
Centro de Ensino Técnico da Bahia; e
Faculdade de Educação.

O dispositivo legal que autoriza a UNEB a funcionar é a Lei Delegada nº 66 de 01 de junho de 1983 - ato de criação e **Decreto Presidencial nº 92.937 de 17 de julho de 1986** (grifo nosso) – ato de autorização de funcionamento, trouxe em seu texto uma especificidade que muito contribuiu para o desenvolvimento da Universidade, isso porque esse instrumento determinava que outras unidades de educação superior a serem constituídas pudessem se integrar à UNEB. Nesse sentido, novas faculdades foram criadas por todo interior do Estado e incorporadas à estrutura multicampi da UNEB, a saber:

Faculdade de Educação de Senhor do Bonfim – Campus VII;
Centro de Ensino Superior de Paulo Afonso – Campus VIII;
Centro de Ensino Superior de Barreiras - Campus IX;
Faculdade de Educação de Teixeira de Freitas – Campus X;
Faculdade de Educação de Serrinha – Campus XI;
Faculdade de Educação de Guanambi – Campus XII;
Centro de Ensino Superior de Itaberaba – Campus XIII;
Centro de Ensino Superior de Conceição do Coité – Campus XIV; e,
Centro de Ensino Superior de Valença – Campus XV.

Em 1997, após publicação da Lei nº 7.176 que reorganizou as Universidades Estaduais Baianas, a UNEB passou a adotar a estrutura orgânica de departamentos, estabelecidos em ato regulamentar, a fim de identificar as suas unidades universitárias. A UNEB atualmente está consolidada em grande parte do território baiano, em áreas estratégicas que exercem geoeconomicamente forte influência, o que permite beneficiar um contingente elevado da população baiana, por meio de cursos regulares de graduação, programas especiais e/ou projetos de pesquisa e extensão.

As discussões em prol do desenvolvimento da Universidade, por meio, sobretudo, do ensino, da pesquisa e da extensão são características desde as fases iniciais da UNEB. A Figura 19 mostra uma das inúmeras reuniões/encontros realizadas pela academia unebiana visando o crescimento institucional.



Figura 19: Encontro entre acadêmicos.
Fonte: Arquivo Central da UNEB

A Universidade possui atualmente vinte e quatro campi e vinte e nove Departamentos. O processo evolutivo da UNEB foi rápido e polarizado, atingindo grande parte do território baiano. No ano de 2000, existia quinze campi e vinte Departamentos, distribuídos da seguinte maneira:

DEPARTAMENTO	LOCALIZAÇÃO	DENOMINAÇÃO A PARTIR DO ANO 2000
Campus I	Salvador	Campus I
Campus II	Alagoinhas	Campus II
Campus III	Juazeiro	Campus III
Campus VIII	Paulo Afonso	Campus VIII
Campus IX	Bom Jesus da Lapa	Campus IX
Campus X	Teixeira de Freitas	Campus X
NESIR – Núcleo de Ensino Superior de Irecê	Irecê – vinculado ao Campus VIII (Paulo Afonso)	Campus XVI
NESLA – Núcleo de Ensino Superior de Bom Jesus da Lapa	Bom Jesus da Lapa – vinculado Campus IX (Barreiras)	Campus XVII
NESC – Núcleo de Ensino Superior de Camaçari	Camaçari – vinculado ao Campus I (Salvador)	Campus XVIII
NESSE – Núcleo de Ensino Superior de Eunapólis	Eunapólis – vinculado ao Campus X (Teixeira de Freitas)	Campus XIX
Campus XX	Brumado	Campus XX
Campus XXI	Ipiaú	Campus XXI
Campus XXII	Euclides da Cunha	Campus XXII
Campus XXIII	Seabra	Campus XXIII
Campus XXIV	Xique-Xique	Campus XXIV

Quadro 6: Formação dos Departamentos da UNEB a partir do ano 2000.
 Fonte: Elaborado pelo autor com base em documentos do arquivo central da UNEB.

A Figura 20 apresenta a área interna da Universidade pouco tempo depois de ter sido constituída. Nesta, pode-se observar uma boa representação de espaço da área externa do Campus I, situado na cidade de Salvador/BA, possibilitando à UNEB expandir-se, não somente do ponto de vista acadêmico, mas também no que concerne à implantação de uma estrutura condizente com padrões satisfatórios de qualidade.



Figura 20: Área externa da UNEB – Campus I Salvador/BA.
Fonte: Arquivo Central UNEB

. A Figura 21 mostra o brasão da Universidade, simbolizado pelas cores do Estado da Bahia.

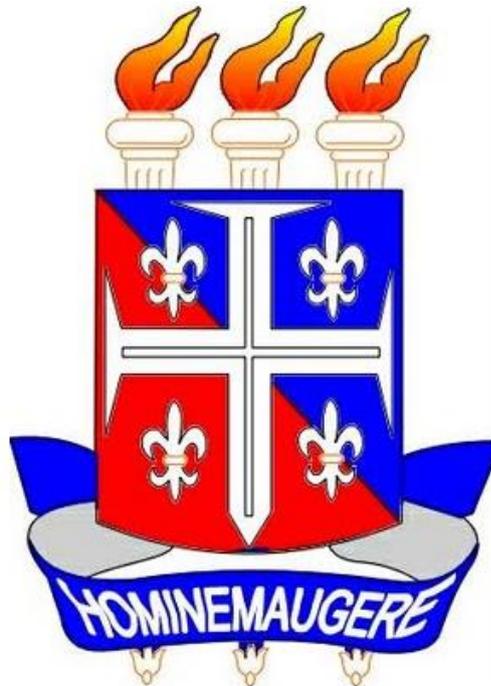


Figura 21: Brasão da Universidade do Estado da Bahia
Fonte: UNEB

A forma de organização multicampi adotada pela UNEB permite responder à grande demanda existente em regiões com baixos indicadores sociais de natureza educativa. Além disso, sua abrangência geoeconômica contempla uma área composta por peculiaridades regionais de natureza econômica, social e cultural características de grande parte da população do estado da Bahia.

No que concerne a sua estrutura administrativa, a Instituição é gerida por um Reitor, eleito pela comunidade acadêmica para um período de 4 anos. O Quadro 7, elenca, desde a sua formação, os reitores que colaboraram com o crescimento da Universidade.

PERÍODO	NOME
1983-1984	Edivaldo Boaventura
1984-1985	Fábio Dantas
1986-1989	Edelzuíto Soares
1990-1993	Joaquim Mendes
1994-1997	Mons. Antonio Raimundo
1998-2005	Ivete Sacramento
2006-presente	Lourivaldo Valentim Silva

Quadro 7: Relação dos Reitores da UNEB
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.1 - Análise do aspecto organizacional

Pensar em abordar o campo organizacional da UNEB é sair do campo utópico e retratar uma metodologia composta por diversos segmentos que constituem sua estrutura. Desse modo, o embasamento formalístico que compõe o arcabouço da Universidade está presente em seu Regimento Geral, precisamente no Capítulo I, Art. 9º. Neste, que está dividido em dois parágrafos, identifica-se os principais entes que dão suporte para o esboço de toda a estrutura.

Art. 9º. Compreendem a administração da Universidade:

- I - órgãos de administração superior;
- II – órgãos de administração setorial;
- III – órgãos suplementares;

IV – órgãos de apoio administrativo.

§ 1º. São órgãos da administração Superior:

I – Conselho Universitário – CONSU;

II – Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão –
CONSEPE;

III – Conselho de Administração – CONSAD;

IV – Reitoria.

§ 2º. São órgãos da Administração Setorial:

I – Departamentos;

II – Colegiados de Curso. (UNEB, 2008)

Os entes que formam o esqueleto gerencial da Universidade, representado no Art. 9º, mostrado acima, possuem especificidades e atribuições particulares. Cada segmento possui um viés estratégico e consubstancial para o desenvolvimento da UNEB, uma vez que as realizações das atividades possui um caráter de interdependência, a execução de uma ação por um ente resulta direta e indiretamente em externalidades positivas e/ou negativas para outros.

No rol dos artigos que tratam da estrutura organizacional da UNEB, formalisticamente representado por seu Regimento Geral, o Capítulo II, Seção I, Art. 10º, 11º e 12º abordam sobre o CONSU, órgão máximo da universidade no que concerne às deliberações, sobretudo as destinadas às políticas universitária. Sua estrutura básica, presente no Art. 10º compõe-se dos seguintes membros:

I – Reitor como presidente;

II – Vice-Reitor, como vice-presidente;

III – Pró-Reitores;

IV – Diretores de Departamento;

V – representantes do corpo discente, correspondente a um total de doze por cento do Conselho;

VI – representante dos técnico-administrativos, correspondente a um total de doze por cento do Conselho;

VII – três representantes das comunidades regionais dos campi.

Além da instancia máxima deliberativa, o Capítulo II do Regimento

Geral, apresenta os seguintes organismos: CONSEPE, CONSAD e Reitoria. O Quadro 8 mostra os principais elementos que formam cada ente, discriminando algumas atribuições e perfil formalístico. Com base no referido quadro é possível verificar as características e principais pertenças dos órgãos que formam o parágrafo inicial do Art. 9º do referido regimento.

	ROL	COMPOSIÇÃO	ALGUMAS ATRIBUIÇÕES
CONSEPE	Seção II, Art. 13º, 14º e 15º.	<p>I – Reitor como presidente;</p> <p>II – Vice-Reitor como Vice-presidente;</p> <p>III – Pró-reitores incumbidos das atividades relacionadas com ensino, pesquisa e extensão;</p> <p>IV – Diretores de Departamento;</p> <p>V – Coordenadores dos Colegiados dos Cursos de graduação, sequencial, Mestrado e Doutorado.</p> <p>VI – representantes do corpo discente, correspondente a doze por cento do Conselho.</p>	<p>I – aprovar o projeto pedagógico dos cursos, elaborados pelos respectivos colegiados.</p> <p>II – definir critérios didático-pedagógicos para criação, expansão, modificação e extinção de cursos e habilitações.</p> <p>III – propor a ampliação, redistribuição e redução de vagas dos cursos oferecidos pela Universidade.</p>
CONSAD	Seção III, Art. 16º, 17º e 18º.	<p>I – Secretário da Educação como Presidente;</p> <p>II – Reitor;</p> <p>III – Vice-Reitor;</p> <p>IV – um representante da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação;</p> <p>V – um representante da Secretaria de Administração;</p> <p>VI – um representante da Procuradoria Geral do Estado;</p> <p>VII – um representante da Associação de servidores;</p> <p>VIII – um representante do corpo discente;</p> <p>IX – oito representantes do corpo docente da universidade.</p> <p>X – oito docentes de livre escolha do Governador do Estado;</p> <p>XI – um representante da comunidade regional</p>	<p>I – autorizar aquisição, alienação e gravame de bens imóveis da UNEB, obedecidas as exigências da legislação pertinente;</p> <p>II – aprovar o quadro de pessoal docente e técnico administrativo da UNEB, o plano de carreira de seus servidores e suas alterações;</p> <p>III – aprovar e autorizar propostas de operações de crédito e financiamento;</p> <p>IV – autorizar a celebração de contratos, convênios e acordos que envolvam, direta e indiretamente, o comprometimento dos bens patrimoniais da UNEB.</p>

Reitoria	Seção IV, Art. 19º, 20º e 21º.	Reitor e Vice-Reitor nomeados pelo Governador do Estado para mandato de quatro anos, permitida uma recondução.	<p>I – representar a universidade em juízo ou fora dele;</p> <p>II – baixar atos, provimentos e resoluções provenientes de decisões dos Conselhos Superiores, competindo-lhe o direito de veto;</p> <p>III – nomear e exonerar titulares de cargos de provimento temporário;</p> <p>IV – administrar as finanças da universidade e determinar a aplicação de seus recursos, de conformidade com o orçamento aprovado e os fundos instituídos.</p>
----------	--------------------------------	--	---

Quadro 8: Órgãos da Administração Superior
 Fonte: Elaborado pelo autor com base no Regimento da UNEB.

Encerrando-se a apresentação dos elementos que compõem a administração superior, passa-se a se destacar os entes setoriais, indispensável no processo de gestão da UNEB, uma vez que devido à sua multicampia os Departamentos passam a ser estruturas singulares no processo de desenvolvimento do ensino superior de qualidade em regiões do interior e na capital do Estado.

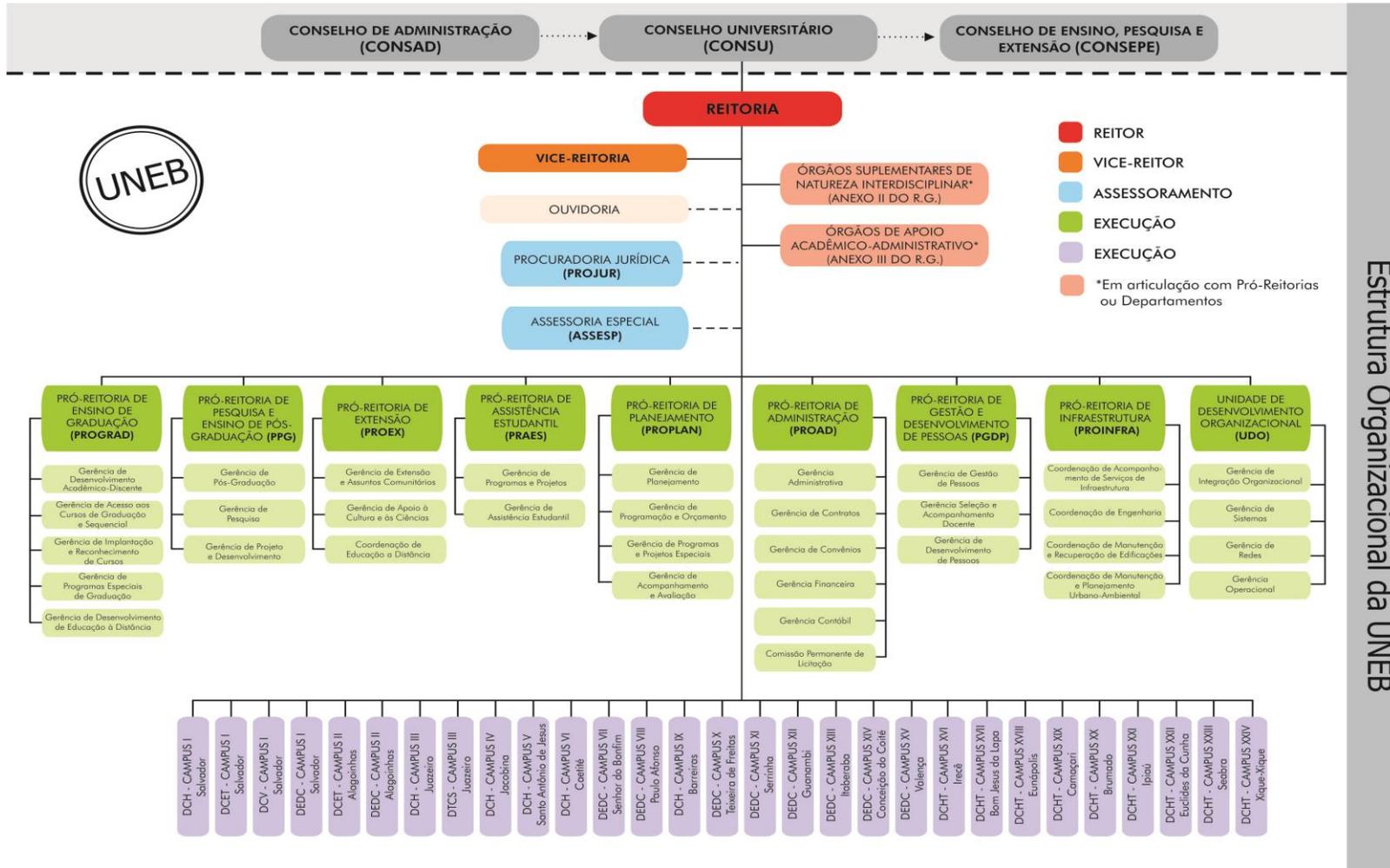
Estrategicamente, é mediante a estruturação dessas unidades departamentais que a Universidade capilariza e difunde conhecimento público e gratuito para o interior do Estado. Em constante articulação com a Reitoria, organismo diretivo da Instituição, os Departamentos possuem autonomia financeira, permitindo-lhes agir de acordo com suas necessidades e anseios sociais.

A base legal dos organismos da administração setorial está no Capítulo III, Seção I e II, sendo constituído conforme apresenta o Quadro 9, a seguir:

	ROL	COMPOSIÇÃO	ALGUMAS ATRIBUIÇÕES
DEPARTAMENTO	Art. 48º ao 64º	I – Gabinete da Direção; II – Colegiado de Curso; III – Coordenação Administrativa; IV – Coordenação Financeira Contábil; V – Coordenação Acadêmica; VI – Coordenação de biblioteca; VII – Coordenação de Informática; VIII – Coordenação de Laboratórios; IX – Núcleo de Pesquisa e Extensão	I – promover ações acadêmicas do departamento; II – planejamento e execução da pesquisa e da extensão; III – aprovar proposta do Plano Operativo Anual; IV – aprovar o Plano Anual de trabalho do Departamento; V – criar meios para o contínuo aperfeiçoamento do seu pessoal docente e técnico-administrativo.
COLEGIADO DE CURSO	Art. 65º ao 70º	I – representantes docentes; II – representantes discentes; III – coordenador do colegiado	I – elaborar o plano de trabalho anual do colegiado; II – elaborar o projeto pedagógico do curso; III – acompanhar e avaliar a execução do currículo do curso

Quadro 9: Órgãos da Administração Setorial
Fonte: Elaborado pelo autor com base no Regimento da UNEB.

Considerando os aspectos legais que normatizam sua composição jurídica e formal, a Universidade do Estado da Bahia do ponto de vista administrativo é constituída por nove Pró-Reitorias que em articulação direta com os entes de assessoria ajudam a Reitoria e os conselhos de gestão a dirigirem a maior instituição de ensino superior pública do Norte-Nordeste do país. A Figura 22 apresenta todo o arcabouço organizacional da UNEB, sendo possível se verificar o grau de hierarquia existente entre os órgãos diretivo-executivos de assessoramento e aconselhamento.



Estrutura Organizacional da UNEB

Figura 22: Estrutura Organizacional da UNEB
 Fonte: Universidade do Estado da Bahia - PROAD

Convém se destacar, com base também na representação gráfica da Figura 22, que a composição hierarquizada da UNEB, assemelhasse com a maioria das organizações públicas e privadas, permitindo-a atuar de maneira profissionalizada e com viés administrativo centrado no desenvolvimento estratégico de suas ações. Neste sentido, a prospecção de suas atividades está submetida a consultas polarizadas de pensamentos e direcionamentos que a possibilita tratar os assuntos de sua competência de forma coletiva e propícia ao crescimento organizacional.

A seguir, a Figura 23, mostra a fachada de entrada da UNEB – Campus I – Salvador/BA.



Figura 23: Portal de acesso a UNEB – Campus Salvador/BA
Fonte: UNEB

O delineamento segmentado da estrutura organizacional abrange todas as unidades que compõem a UNEB. Com base nas informações de Bateman (2009) e Lussier (2010) sobre gestão estratégica, apresentadas no referencial teórico desta dissertação, torna-se mais compreensível à distribuição estratégica realizada pela UNEB de seus vinte e quatro Departamentos. O Quadro 10 mostra a identificação dessas estruturas, trazendo a localização, unidade e área de conhecimento, permitindo se visualizar, um panorama geral da Universidade.

CAMPUS	LOCALIZAÇÃO	DEPARTAMENTO	ÁREA DE CONHECIMENTO
I	SALVADOR	CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA
		CIÊNCIAS DA VIDA	CIÊNCIAS DA VIDA
		CIÊNCIAS HUMANAS	CIÊNCIAS HUMANAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
		EDUCAÇÃO	EDUCAÇÃO
II	ALAGOINHAS	EDUCAÇÃO	CIÊNCIAS DA VIDA, LETRAS E EDUCAÇÃO
		CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA
III	JUAZEIRO	TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS	CIÊNCIAS AMBIENTAIS E SOCIAIS
		CIÊNCIAS HUMANAS	CIÊNCIAS HUMANAS E EDUCAÇÃO
IV	JACOBINA	CIÊNCIAS HUMANAS	CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
V	STO. ANTÔNIO DE JESUS	CIÊNCIAS HUMANAS	CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
VI	CAETITÉ	CIÊNCIAS HUMANAS	CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
VII	SENHOR DO BONFIM	EDUCAÇÃO	CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA, CIÊNCIAS DA VIDA E EDUCAÇÃO
VIII	PAULO AFONSO	EDUCAÇÃO	CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA, CIÊNCIAS DA VIDA E EDUCAÇÃO
IX	BARREIRAS	CIÊNCIAS HUMANAS	CIÊNCIAS HUMANAS, EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
X	TEIXEIRA DE FREITAS	EDUCAÇÃO	LETRAS, ARTES E EDUCAÇÃO
XI	SERRINHA	EDUCAÇÃO	LETRAS, ARTES E EDUCAÇÃO
XII	GUANAMBI	EDUCAÇÃO	EDUCAÇÃO
XIII	ITABERABA	EDUCAÇÃO	EDUCAÇÃO
XIV	CONCEIÇÃO DO COITÉ	EDUCAÇÃO	LETRAS, ARTES E EDUCAÇÃO
XV	VALENÇA	EDUCAÇÃO	EDUCAÇÃO
XVI	IRECÊ	CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS	CIÊNCIAS HUMANAS, EXATAS E AMBIENTAIS
XVII	BOM JESUS DA LAPA	CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS	CIÊNCIAS HUMANAS, EXATAS E AMBIENTAIS
XVIII	EUNÁPOLIS	CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS	C. HUMANAS, EXATAS, LETRAS E AMBIENTAIS
XIX	CAMAÇARI	CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS	CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS
XX	BRUMADO	CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS	C. HUMANAS, EXATAS, LETRAS E ARTES
XXI	IPIAÚ	CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS	CIÊNCIAS HUMANAS, EXATAS, LETRAS E ARTES
XXII	EUCLIDES DA CUNHA	CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS	C. HUMANAS, EXATAS, LETRAS E ARTES
XXIII	SEABRA	CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS	C. HUMANAS, EXATAS, LETRAS E ARTES
XXIV	XIQUE-XIQUE	CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS	C. HUMANAS, EXATAS, LETRAS E ARTES

Quadro 10: Estrutura Departamental da UNEB
Fonte: Pró-Reitoria de Ensino de Graduação - PROGRAD

Cada unidade departamental, listada no Quadro 10, dispõe de um dirigente máximo, eleito pela comunidade acadêmica para um período de 2 anos. Os Departamentos são simbolizados através de um brasão específico que representa cada campus da Universidade.

Dada a sua capilaridade regional, a Universidade desenvolve por meio de projetos extensionistas ações em articulação com a sociedade. O Programa Universidade Aberta à Terceira Idade – UATI promove em diversas unidades da UNEB atividades voltadas ao bem-estar dos idosos. O Quadro 11 apresenta o número de pessoas beneficiadas pelo programa, somente no ano de 2010.

MUNICÍPIO / CAMPUS	PARTICIPANTES
Salvador / Campus I	800 pessoas
Alagoinhas / Campus II	300 pessoas
Juazeiro / Campus III	70 pessoas
Jacobina / Campus IV	130 pessoas
Santo Antonio de Jesus / Campus V	70 pessoas
Senhor do Bonfim / Campus VII	70 pessoas
Paulo Afonso / Campus VIII	50 pessoas
Teixeira de Freitas / Campus X	150 pessoas
Conceição do Coité / Campus XIV	150 pessoas
Bom Jesus da Lapa / Campus XVII	200 pessoas
Brumado/ Campus XX	150 pessoas
Ipiauí / Campus XXI	80 pessoas
Euclides da Cunha / Campus XXII	150 pessoas
Serrinha / XI	40 pessoas
Xique-Xique / Campus XXIV	100 pessoas
Irecê / Campus XVI	40 pessoas
Caetité / Campus VI	40 pessoas
Eunápolis / Campus XVIII	40 pessoas
Total de participantes	2.630 pessoas

Quadro 11: Dados do Programa Universidade Aberta a Terceira Idade (UATI), ano 2010.
Fonte: UNEB, 2012.

A UATI simboliza um dos diversos atos promovidos pela Universidade para a sociedade. Tanto que, no ano de 2010, o número de municípios atendidos com as ações da extensão universitária chegou a 329, segundo informações da Pró-Reitoria de Extensão – PROEX.

A classe docente também merece destaque. Nos últimos anos ocorreu uma elevação considerável no número de professores com título de doutor e mestre, representando um salto no desenvolvimento e qualidade do ensino da Instituição. Em nível de comparação, no ano de 2009, a UNEB possuía 309 doutores que representavam 20,68% dos docentes, já em abril de 2013, esse número chega a 461, correspondendo a 24,46%. O cenário de professores mestres também evoluiu, em 2009 existiam 648 docentes com essa titulação e em 2013 o número chega a 913 profissionais, segundo dados da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – PGDP. A Tabela 1 detalha melhor essa evolução.

Titulação	2009		2010		2011		2012		2013(Abr)	
	Qtde	%								
Doutores	309	20,68	361	21,77	401	23,84	453	24,11	461	24,46
Mestres	648	43,37	738	44,51	736	43,76	909	48,38	913	48,44
Especialistas	506	33,87	523	31,54	513	30,50	486	25,86	483	25,62
Graduados	31	2,07	36	2,17	32	1,90	31	1,65	28	1,49
Total	1494	100	1658	100	1682	100	1879	100	1885	100

Tabela 1: Evolução do quadro docente efetivos por titulação.

Fonte: UNEB – Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) – 2013.

Apresentados alguns elementos que destacam sua abrangência e estrutura organizacional, é possível entender o grau de importância que a UNEB tem para a educação superior do estado da Bahia. No entanto, para que suas ações tenham a efetividade desejada pela população é preciso que suas atividades sejam muito bem planejadas e seu modelo de administração antecipe proativamente as transformações sociais, econômicas e políticas. Para isso, a gestão estratégica é algo fundamental no processo gerencial, a articulação dos organismos da Universidade com a sociedade e outras instâncias deve ser bem estruturada e capaz de atender as inúmeras demandas existentes.

3.1.2 Gestão Estratégica

O modelo de administração estratégica de qualquer unidade organizacional deve responder a diversos questionamentos, como também preparar a organização para o futuro. Nesse sentido, a fonte de conhecimento estratégico perpassa por

alguns elementos, dentre eles a arte de planejar a educação. Para Menegolla e Sant'Anna (2001, p.15) "Planejar é uma realidade que acompanhou a trajetória histórica da humanidade. O homem sempre sonhou, pensou e imaginou algo na sua vida." Desse modo, constata-se que o planejamento é algo comum nos indivíduos e, com dinamicidade das relações sociais e organizacionais, tornou-se fator crítico de sucesso para as organizações. Essa arte é definida pelos referidos autores:

"É um instrumento direcional de todo o processo educacional, pois estabelece e determina as grandes urgências, indica as prioridades básicas, ordena e determina todos os recursos e meios necessários para a consecução de grandes finalidades, metas e objetivos da educação." (MENEGOLLA & SANT'ANNA, 2001, p.40).

Considerando o processo de planejamento como um componente essencial na gestão administrativa e, ainda, sabendo da sua dimensão e distribuição organizacional e espacial, conforme a Figura 24, a UNEB desenvolveu seu último plano de gestão estratégica para um período de quatro anos, compreendido entre 2010-2013. Neste, traça-se uma série de ações que visam, acima de tudo, garantir que a missão institucional da Universidade, descrita a seguir, seja atingida.

Atuar dentro das prerrogativas de autonomia da instituição universitária, no processo de desenvolvimento do Estado da Bahia, através da produção e da socialização do conhecimento voltado para a formação do cidadão e solução dos grandes problemas gerais, regionais e locais, dentro dos princípios da ética, democracia, justiça social e da pluralidade etnocultural. (UNEB, 2010. p.05).

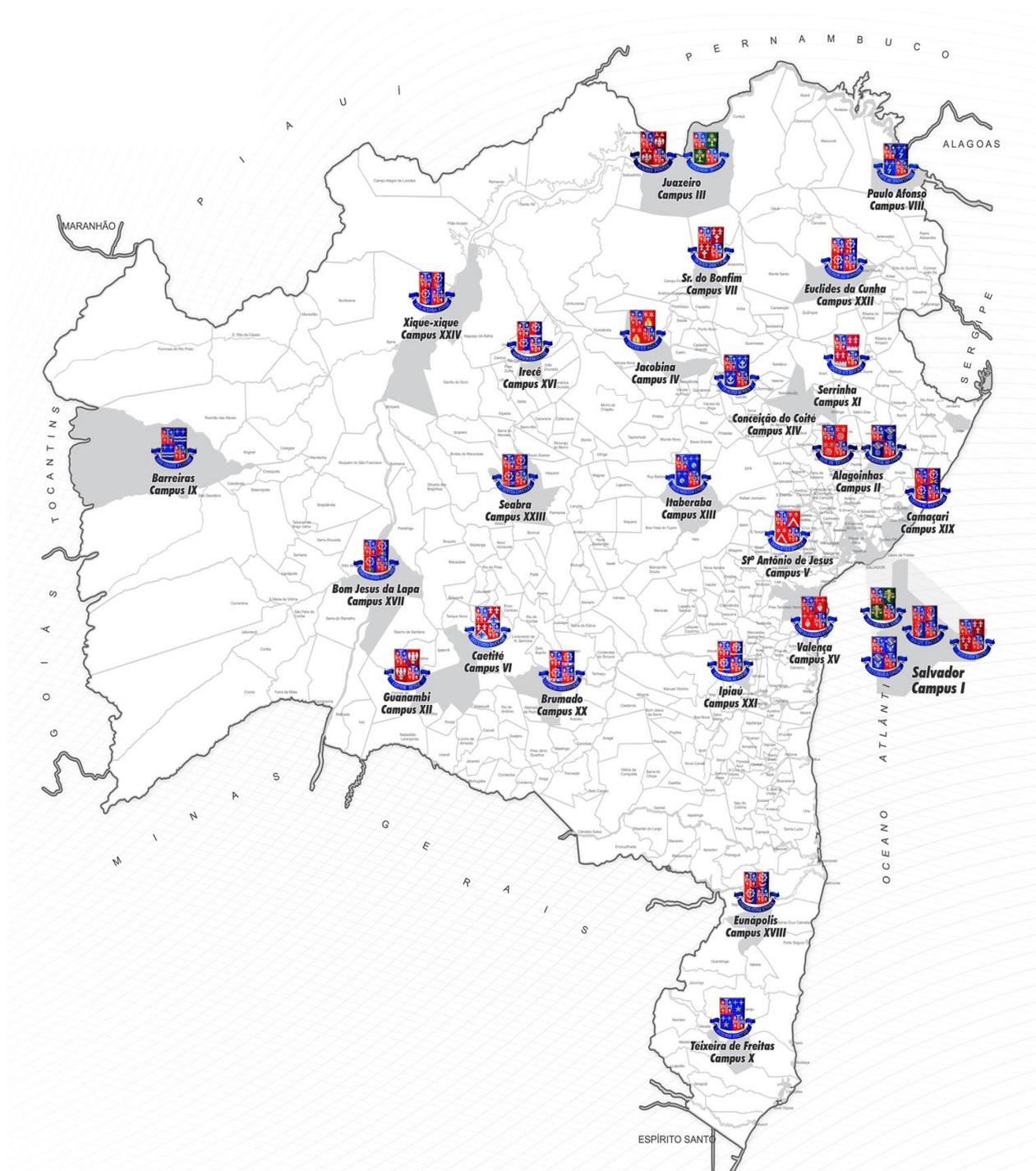


Figura 24: Localização dos Campi da UNEB
 Fonte: PROPLAN - UNEB

O estabelecimento do seu plano de metas, fruto da gestão estratégica da Universidade, congrega os pensamentos contemporizados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no Plano Plurianual, Planos Operativos e Lei Orçamentária Anual (LOA). A metodologia utilizada para a construção do seu plano de metas deu-se por meio de audiências públicas, consolidando o processo de gestão inovadora. Nestas, foram discutidos os pilares organizacionais sobre quatro eixos, a saber: Desenvolvimento Regional, Modernização da Gestão e Infraestrutura, Articulação da Universidade com o Ensino Básico e Excelência Acadêmica.

Como etapa decisória, dentre outras firmadas, o plano de metas da UNEB contempla no item 3.2, algo que a torna diferenciada dentre outras organizações de ensino superior público do Estado, isso porque o referido item traz como temática: Da Gestão Multicampi às RGDs – Redes de Gestão Departamental. Esse novo modelo a ser discutido mais adiante e objeto de pesquisa desta dissertação, propõe mudanças significativas no modelo de gestão gerencial utilizado pelas organizações atualmente. A implantação do paradigma de gestão em redes da UNEB possibilita a abertura de uma nova dimensão administrativa, não somente nas universidades públicas, mas também em todas as instancias do poder público.

3.2 GESTÃO DE REDES

Esta seção ostenta informações ligadas ao modelo de gestão da UNEB, exibindo a caracterização da estrutura policêntrica constituída, seu processo de concepção e implantação, além dos objetivos pretendidos com essa ferramenta.

3.2.1 - Caracterização da Estrutura Policêntrica da UNEB

A proposta de implantar uma nova metodologia de gestão na UNEB nasce dentre outros documentos, do plano de metas 2010-2013 institucionalizado a partir das ações realizadas e em andamento. Esse paradigma, delineado no plano estratégico e em outros documentos de planejamento da Universidade, possui dentre outras características a promoção de atividades sistêmicas a cargo da administração central, através das pró-reitorias, além de seguir os pilares apontados no planejamento estratégico: Estrutura Coesa, Pessoal Estimulado, Excelência na

Pesquisa e Acessibilidade as Informações.

Com esforços voltados para responder a diversas demandas a Universidade viu-se na obrigação de reestruturar sua gestão institucional. Para tanto, buscou introduzir um novo modelo de gestão com enfoque inovador e que representasse uma transformação da cultura organizacional. Nesse sentido, a resposta encontrada para o questionamento foi à criação de Redes de Gestão Departamental, nascidas respeitando as especificidades regionais e primando pelo desenvolvimento da UNEB.

As razões para a criação desse novo mecanismo de gestão encontram-se formalmente descritas no plano de metas da Universidade (UNEB, 2010, p.14), no qual é possível encontrar os parâmetros administrativos que possibilitam a utilização dessa metodologia, como também entender os vieses que influenciaram a UNEB na implantação desse novo conceito.

- potencializar os programas e projetos a partir da aglutinação e congruência de interesses e demandas mútuas;
- qualificar a produtividade e o gasto público; e promover o intercâmbio de experiências e competências fundadoras de uma rede virtuosa para o desenvolvimento institucional e o seu rebatimento no desenvolvimento do Estado;

Pautado nas inferências mencionadas acima, iniciou-se o processo de caracterização da estrutura policêntrica da Universidade. Tal procedimento foi realizado com vistas a agrupar os departamentos da UNEB de forma que a associação entre esses elementos, geograficamente próximos, permitisse potencializar as ações da organização nas diversas cidades em que a instituição funciona. Nesse sentido, a representação do Quadro 12, aponta como se definiu as Redes de Gestão Departamental da UNEB.

REDES DE GESTÃO DEPARTAMENTAL – RGDs		DEPARTAMENTOS / MUNICÍPIOS
A	Baixo São Francisco	Bom Jesus da Lapa, Barreiras
B	Anísio Teixeira	Brumado, Caetité, Guanambi
C	Metropolitana	Salvador, Camaçari, Alagoinhas
D	Recôncavo Baiano /Costa do Dendê	Valença, Santo Antonio de Jesus, Ipiaú
E	Médio São Francisco	Juazeiro, Jacobina, Senhor do Bonfim
F	Antonio Conselheiro	Paulo Afonso, Serrinha, Conceição do Coité, Euclides da Cunha
G	Chapada Diamantina	Irecê, Xique-xique, Itaberaba, Seabra
H	Costa do Descobrimento	Eunapolis, Teixeira de Freitas

Quadro 12: Agrupamento dos Departamentos em Redes
Fonte: Plano de Metas UNEB 2010-2013 (UNEB, 2010).

Traçada a distribuição das redes de gestão por nichos geográficos é possível vislumbrar-se a localização exata das estruturas com base na Figura 25.

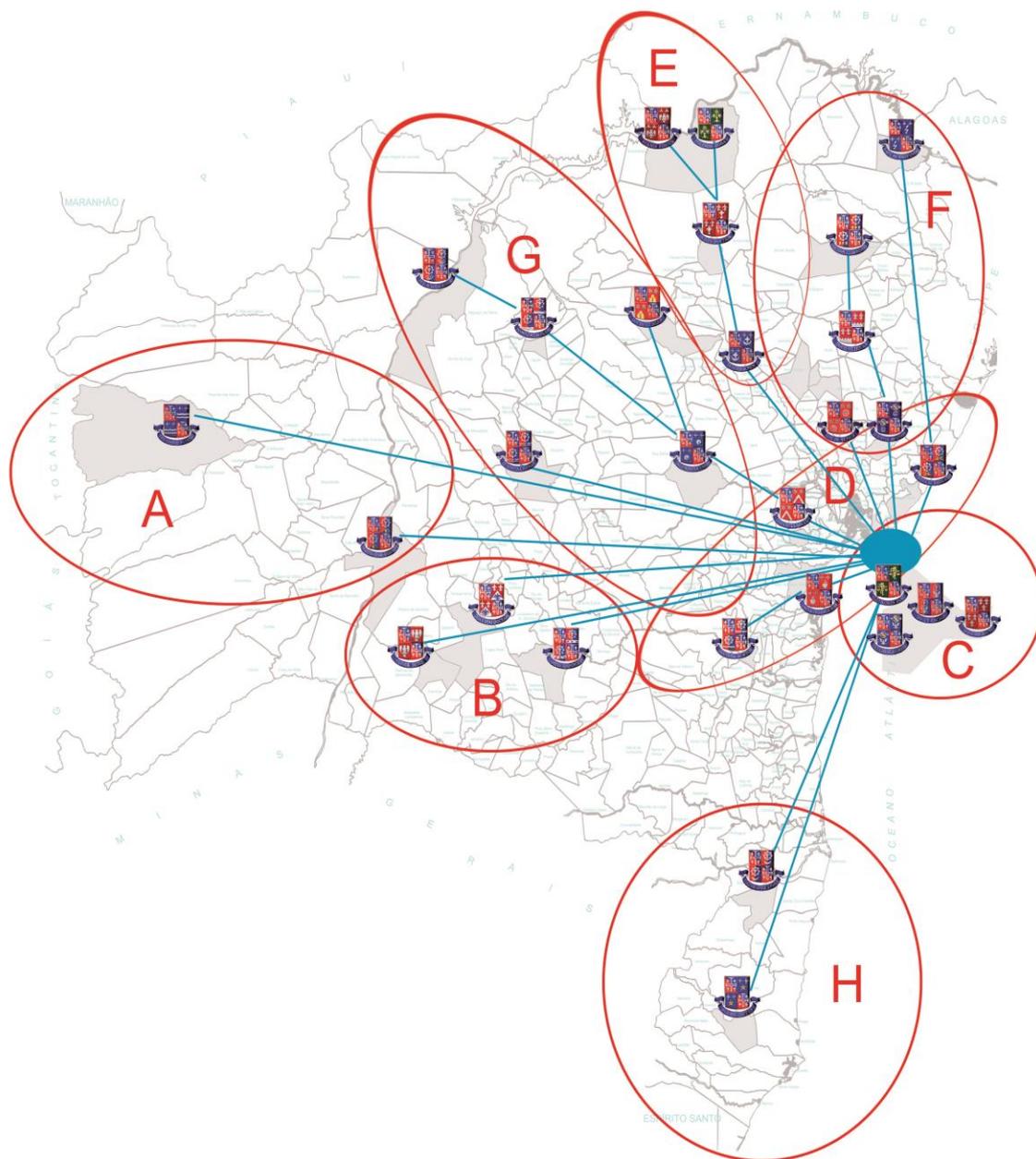


Figura 25: Agrupamento dos Departamentos em Redes
Fonte: Adaptada pelo autor com base no Plano de Metas UNEB 2010-2013

Com uma nova perspectiva, mas utilizando a mesma metodologia a Figura 26 traz a representação dos polos das redes de gestão da UNEB.

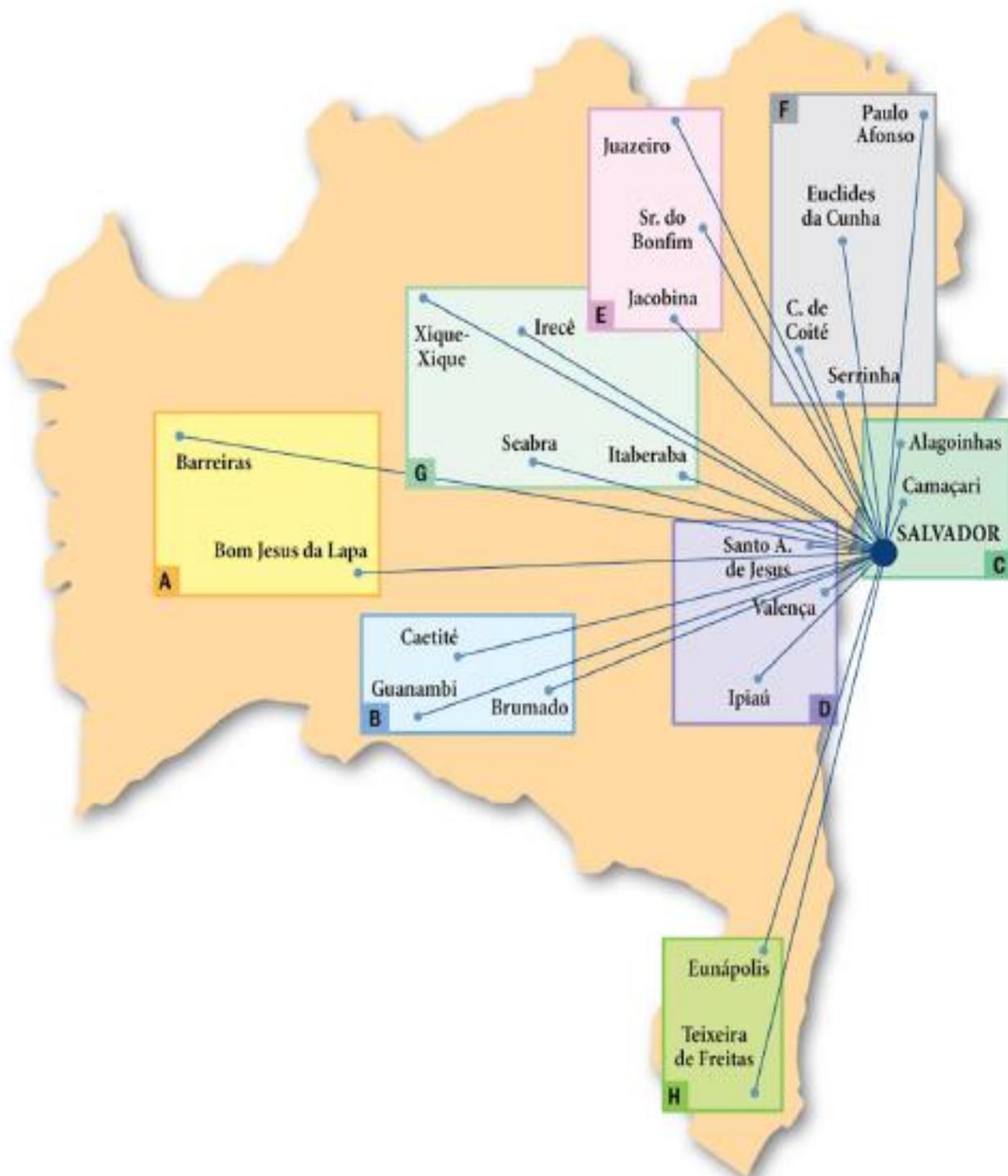


Figura 26: Distribuição das redes da UNEB
Fonte: Anuário Estatístico da PGDP (UNEB, 2011)

Especificado o processo de caracterização da estrutura policêntrica da UNEB é possível apresentar a etapa de implantação através de um aspecto gerencial, no qual indicadores e aspectos estratégicos são mencionados a partir de uma lógica inovadora de gestão. Nesse sentido, a perspectiva de rede da Universidade aponta para o ajustamento do foco estratégico, voltado para a produção de conhecimento e em uma gestão eficiente.

3.2.2 - Implantação da Estrutura Policêntrica como ferramenta de Gestão

A possibilidade de alteração de uma estrutura organizacional é, em tese, movida por inúmeros fatores, sobretudo de natureza cultural, que dificultam a maturação de uma nova forma de atuação. Nessa perspectiva, a utilização de novos formatos de gestão impacta decisivamente contra alguns elementos que compõem o arsenal formal e informal de qualquer organismo, sendo, portanto, fatores que provocam o surgimento de externalidade positivas e/ou negativas para o ambiente organizacional.

A implantação de um modelo de administração, pautado na concepção de redes de gestão como uma ferramenta inovadora do processo gerencial remete, no caso da UNEB, à quebra de diversos paradigmas que fazem parte de seu enraizamento cultural. No entanto, a adoção desse novo formato de organização fundamentou-se, *a priori*, em dados que consubstanciam sua decisão. Nesse sentido, as informações mencionadas no Plano de Metas (UNEB, 2010, p. 16) apresentam as prioridades estabelecidas por cada Rede Departamental, servindo como instrumento norteador para a implementação dessa metodologia.

No perfil da pesquisa na UNEB constata-se que na área de Educação concentra o maior número de intenções para realização de projetos em 2010, que corresponde a 35,07% de todos os projetos da UNEB e 76,36% dos projetos da RGD G – Diamantina. O projeto desta área só perde para a concentração de projetos em Ciências Agrárias na RGD E – São Francisco. Os temas de Ciências Agrárias constituem na segunda maior concentração de projetos, correspondendo a 7,31% de todos os projetos de pesquisas da UNEB na Bahia e a 32,4% da RGD E. A área de Meio ambiente (Botânica, etc.) representa 6,68% do conjunto da UNEB na Bahia e tem o maior percentual na RGD H, com 16,39%. Os temas da área de História representam 4,38% da Bahia e apresenta maiores concentrações nas RGDs B e E. A pesquisa na área de Química corresponde a 4,10% das intenções de projetos na Bahia e concentra 9% na RGD C.

Com base nas informações apresentadas acima e tendo em vista a implantação da estrutura policêntrica como uma ferramenta de gestão na UNEB, destaca-se como linhas de interesses das unidades geográficas os seguintes indicadores/linhas de atuação/interesse (UNEB, 2010, p.16):

- RGD A – Educação (19,67%); Meio ambiente (16,39%); Geografia e História (9,8% cada) e Administração (6,56%);
- RGD C e D – Educação (30,8%); Química (8,29%); Computação (7,37%); Administração (5,99%) e Meio Ambiente (4,61%);
- RGD E e F – Agronomia (32,41%); Educação (20,37%) e Meio Ambiente (9,26%);
- RGD G – Educação, com mais de 70%;
- RGD H – Educação (63%); História (10,53%) e Meio Ambiente (5,26%)

De acordo com o levantamento e análise efetuada pela Universidade, considerando o perfil dos principais cursos por Redes de Gestão, a UNEB pontuou alguns resultados que direcionaram para a implantação do modelo de gestão proposto. Tais dados são listados em seu Plano de Metas (UNEB, 2010, p.17), a saber:

1 - oferta de cursos é compatível com as atuais demandas das RGDs, destacando o papel da UNEB na formação de profissionais bacharéis nas áreas das ciências Sociais, Saúde e Agrárias e docentes em todas as áreas de conhecimento e em todas as RGDs;

2. De maneira geral, os cursos com maior participação do docente e discente em atividades de pesquisa e/ou extensão têm apresentado uma menor queda na concorrência no processo de acesso à Universidade;

3. Algumas ofertas de curso de graduação deverão ser readequadas através de avaliação/extinção de cursos que não têm apresentado demandas significativas, alternâncias de ofertas de cursos entre as RGDs e ofertas de novas modalidades de ensino de graduação para atendimento de demandas específicas;

4. Redefinição do modelo de acesso dos candidatos aos cursos de graduação, contextualizada com a realidade da Universidade e com suas políticas de inclusão social, atendendo a diversidade das demandas nas RGDs;

5. De maneira geral, as RGDs A e B são aquelas que poderão sofrer maiores transformações em função dos investimentos em mineração, com o incremento na extração de urânio, e em infraestrutura, com a Ferrovia Bahia Oeste e da possível instalação de uma siderurgia e uma usina nuclear em uma das regiões das RGDs;

Além dos apontamentos sobre a importância e necessidade da adoção de redes de gestão, a UNEB destaca outras especificidades que a motivou a utilizar um mecanismo totalmente diferente dos já praticados, não somente na própria Universidade, como também em outros entes da administração pública do estado da Bahia. Para tanto o Quadro 13 elenca outras características que contribuíram para o processo de implantação desse paradigma, tais informações serviram como um estímulo a mais na construção desse modelo.

REDES DE GESTÃO AFETADAS	TENDÊNCIAS REGIONAIS
A, B C, D e E,	Sistemas de transportes multimodal (Hidrovia do São Francisco e Ferrovia Bahia Oeste – articulada com a FCA) que criam um quadrilátero no interior do território da Bahia.
F, G e H	Concentração de atividades de papel e celulose/turismo no Extremo Sul, da agricultura de sequeiro do Nordeste baiano. Ecosistema da Chapada que atrai investimentos turísticos, que convive com uma dispersa atividade agrícola, com baixos indicadores sociais.

Quadro 13: Tendências regionais e redes afetadas

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Plano de Metas 2010-2013 - UNEB.

A implantação da gestão em redes da UNEB, apesar das especificidades regionais e aspectos culturais que dificultam o processo de adoção de uma nova metodologia gerencial à construção desse novo paradigma, responde a questionamentos locais e regionais que emergiram devido ao processo de desenvolvimento do Estado. A concepção formalística da administração em

estruturas policêntricas remete à necessidade de alteração do perfil institucional da Universidade, na medida em que todas as etapas do ciclo administrativo recaem sobre a cultura utilizada pela UNEB. Tal inferência é objeto de discussão do próximo tópico.

3.2.3 A formação do perfil unebiano no aspecto gerencial da administração em rede.

A construção do perfil organizacional não é um indicador a ser mensurado em um curto período de tempo, isso porque as variáveis que compõem um organismo de gestão são muitas. No entanto, os traços singulares de uma organização, independente da sua magnitude, são possíveis de ser descrito mesmo com pouco tempo de funcionamento.

Em nível de construção do modelo de gestão em redes adotado pela UNEB, à maneira como será observado e analisado seu perfil, vai ao encontro de duas vertentes: a primeira relacionada com as perspectivas do desenvolvimento regional, sob a ótica do perfil desejável em cada rede de gestão e a segunda, leva em consideração apontamentos do ponto de vista gerencial, com pilares voltados para depoimentos de gestores da Universidade sobre a temática.

As duas linhas de direcionamento permitirão a extração da representatividade unebiana, quanto a seu perfil gerencial de administração em rede, a partir da análise do que se pretende enquanto organismo que institui um novo modelo de gestão e as opiniões manifestadas por gestores que conduzem a Universidade.

Considerando o aspecto da primeira vertente: perspectivas do desenvolvimento, com olhar para o perfil desejável de cada RGD, a UNEB traçou, a partir do seu plano de metas 2011-2013, os itens pretendidos para cada rede, apresentando a abordagem do ponto de vista macro até a confluência de determinadas redes. As informações acerca desse viés almejado, que estão presentes no Plano de Metas (UNEB, 2010, p. 19-20), são as que seguem:

- Em **todas as RGDs** (grifo nosso) a Educação enquanto ensino, pesquisa e extensão deve ser um traço comum, com vistas à melhoria permanente da formação em todos os níveis, em especial à Educação Básica na Bahia;

- RGDs A, B e E – Estimular a área de meio ambiente em função das atividades de mineração (pesquisa e extensão); estimular curso da área de ciências sociais aplicadas e capacitar para o gerenciamento de pequenas e médias empresas; incrementar as áreas de geografia e história para estimular a produção do conhecimento capaz de enfrentar as transformações físicas, sociais e culturais da região;
- RGD C – Reforçar pesquisas e cursos de graduação, pós-graduação e extensão à distância em todas as áreas do conhecimento para atender as demandas do Estado e servir como referência para a Bahia; qualificar a área de Química e da computação; e incentivar pesquisas referentes ao Meio Ambiente, abordando os ecossistemas do Litoral Norte e Recôncavo Baiano;
- RGD D – Estimular pesquisas na área de meio ambiente, notadamente dos ecossistemas do Recôncavo Baiano, Costa do Dendê e da Mata Atlântica, com ênfase nas áreas de engenharia, botânica e educação ambiental;
- RGD E – Investir na qualificação permanente na área de ciências agrárias, associada ao meio ambiente, voltada para a produção e geração de renda do Pólo de Fruticultura de Juazeiro e Petrolina e do sistema de irrigação da Barragem de Ponto Novo para pequenos e grandes produtores; reforçar na capacitação da mão-de-obra e formação docente , numa região que apresenta um dos piores indicadores sociais do Estado;
- RGD F – Investir em pesquisas na área ambiental, com ênfase para a convivência com o sequeiro, e qualificar profissionais nas áreas de botânica, ecologia e educação ambiental através de cursos de graduação e/ou extensão;
- RGD G - Associar as áreas de extensão em educação com meio ambiente; estudar e discutir com a sociedade regional as maneiras mais adequadas de convivência com o semi-árido; qualificar profissionais nas áreas de botânica, ecologia e educação ambiental através de cursos de graduação e/ou extensão;
- RGD H – Reforçar cursos de extensão na capacitação de mão de obra de trabalhadores, pequenos e médios empresários para as atividades do agronegócio e turismo; reforçar as pesquisas na área ambiental, notadamente quanto aos ecossistemas interiores, de mata atlântica e costeiros, e em

história com ênfase na participação, convivência e resgate histórico do índio na região.

Analisando as informações apresentadas como desejáveis do perfil unebiano de rede, sob a perspectiva do desenvolvimento, pode-se destacar, a partir de uma visão crítica, as fragilidades e expectativas dessa estrutura, podendo inclusive, se analisar cada segmento separadamente. O olhar de futuro, almejável com a solidificação das estruturas policêntricas da UNEB, reflete também a perspectiva da Universidade frente às demandas regionais apresentadas em cada ambiente geográfico em que se integra a rede.

Ainda sobre a projeção do perfil gerencial para a formação de redes, o estabelecimento de indicadores para cada região permite construir um paralelo a médio e longo prazo sobre os impactos e grau de maturidade das ações executadas pela rede em suas regiões, possibilitando confrontar as expectativas traçadas com os resultados atingidos.

Delineado o perfil proposto pela Universidade no processo de construção das redes de gestão, a associação com a gestão administrativa da UNEB é possível de ser caracterizada com base em pronunciamentos e depoimentos de gestores que administram a instituição, correspondendo a segunda vertente preestabelecida como parâmetro de análise. A utilização dessa metodologia proporciona o entendimento do grau de amadurecimento apresentado pelos gestores e a consumação da relação existente entre o perfil preestabelecido e a execução das ações.

Em matéria publicada no portal UNEB, de autoria da Assessoria de Comunicação – ASCOM Campus XII, sobre o encontro de gestores pertencentes à rede B – denominada Anísio Teixeira, destaca-se o pronunciamento do representante do Departamento do Campus XX – Brumado/BA, que ao abordar sobre a forma de construção das redes e, conseqüentemente do perfil unebiano que se estabelece, comenta ser:

Muito importante o fortalecimento da rede porque quando se pensa de forma coletiva melhora a própria Universidade, e ao pensar a Universidade de modo coletivo consegue-se abranger muito mais pessoas, professores, alunos, e a comunidade em si [...] a minha expectativa na reunião de hoje é que a gente comece a pensar melhor a rede em questões pertinentes a qualquer departamento” (SANTOS, 2012)¹².

¹² Entrevista concedida por SANTOS, G. **Giordânio Santos**: depoimento [out. 2012]. Entrevistador: Julio Cesar Lemos - ASCOM/DEDCXII. Guanambi: UNEB, 2012. Entrevista concedida a Assessoria de Comunicação da UNEB, disponível em: <http://www.uneb.br/guanambi/dedc/2012/10/15/reuniao-da-rede-de-gestao-interdepartamental-rgb-em-guanambi/>

A Figura 27 ilustra o encontro realizado pela RGD B. Pode-se perceber que a concepção universitária com base na formação de estruturas policêntricas congrega discussões, estabelece prerrogativas e constrói um diálogo formal entre as unidades da rede.



Figura 27: Reunião RGD B – 04/10/12
Fonte: ASCOM - UNEB, 2012.

Em outra matéria, apresentada no portal UNEB, faz-se inferência ao encontro da RGD C. Nesta, publicada em 27 de abril de 2012, uma técnica da gerência de planejamento da PROPLAN apresenta a finalidade dos departamentos que compõem essa rede de se reunirem e discutirem diversos assuntos. A entrevistada informou que “a intenção é debater acerca dos projetos da Universidade que possam ser aprimorados e atrelados ao TecnoBahia, para promover a pesquisa e a inovação tecnológica no Estado” (AZEVEDO, 2012)¹³. Nessa perspectiva, constata-se que a solidificação dos assuntos ligados a temas importantes do Estado, como a TecnoBahia, são associados em níveis estratégicos abrangidos pela rede que mais

¹³ Entrevista concedida por AZEVEDO, I. **Ilana Azevedo**: depoimento [abr. 2012]. Entrevistador: Victor Seabra - Núcleo de Jornalismo da Assessoria de Comunicação - ASCOM. Salvador: UNEB, 2012. Entrevista concedida ao Núcleo de Jornalismo da ASCOM - UNEB, disponível em: <http://www.uneb.br/2012/04/27/seminario-da-rgd-metropolitana-debate-participacao-da-uneb-no-tecnobahia/>

se aproxima do ambiente onde se processa demandas e potencialidades.

A articulação e o trabalho em rede permitiram ao Campus XX, localizado no município de Brumado/BA, a implantação de um curso *stricto sensu* em Linguagens: Educação e Leitura. Conforme matéria publicada em seu portal, no dia 29 de abril de 2010, uma Diretora da época, ratificou a importância do trabalho em rede, mencionando que a realização de um curso de mestrado faz parte de uma articulação interdepartamental (RGD) originada do planejamento estratégico da Universidade. Destacando a importância do acontecido, a docente pontuou que: “Esse é o primeiro mestrado da região sudoeste com essa temática. O objetivo principal é atender a comunidade local capacitando professores da região” (ANDRADE, 2010)¹⁴.

Ao confrontar o perfil traçado pela UNEB, exposto através do seu plano de metas com o discurso proveniente das ações que estão sendo desenvolvidas, verifica-se, sobretudo nos pronunciamentos dos gestores unebianos, uma coesão entre aquilo que se espera do gestor e o que efetivamente vem sendo realizado por eles. Considerando o estabelecido para o perfil desejável em cada rede de gestão e a vertente que leva em consideração os apontamentos dos gestores, destaca-se também, um incremento do ponto de vista gerencial com a realização de encontros periódicos da Rede, de modo que a articulação de ideias e confluência de pensamentos destinados ao atendimento de determinadas demandas possam ser fortalecidos.

De acordo com os apontamentos aqui descritos, a análise qualitativa entre o modelo anterior e a adoção do paradigma gerencial, com viés voltado para a construção de uma gestão com base em estruturas policêntricas ou redes, faz-se necessária, possibilitando analisar-se o grau de qualidade desta ferramenta de gestão. Consubstanciado em instrumentos metodológicos, descritos a seguir, busca-se na próxima seção, confrontar os dados descritos no referencial teórico, já abordado, com os resultados provenientes da pesquisa em campo.

¹⁴ Entrevista concedida por ANDRADE, F. **Fabiana Andrade**: depoimento [abr. 2010]. Entrevistador: Assessoria de Comunicação - ASCOM. Salvador: UNEB, 2010. Entrevista concedida a Assessoria de Comunicação da UNEB, disponível em: http://www.portalanterior.uneb.br/exibe_noticia.jsp?pubid=4681

4 O ESTUDO DE CASO UNEB

Após exposição dos aspectos relacionados à estrutura administrativa, gestão estratégica e percurso histórico da UNEB, exibe-se nesta seção os resultados da pesquisa em campo, desde a trajetória metodológica até apresentação e análise dos dados levantados.

4.1 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os pressupostos metodológicos dessa pesquisa perpassam sob a ótica da análise qualitativa e quantitativa. Objetivamente, busca-se, sob a perspectiva dos gestores da Universidade do Estado da Bahia, compreender sobre as questões relacionadas à implantação do modelo de estruturas policêntricas e avaliar quanto à adoção de um novo paradigma na construção de políticas públicas.

Para Minayo (1994) a utilização da pesquisa qualitativa é uma forma de responder a questões muito particulares. Segundo a autora, essa particularidade deve-se ao seguinte aspecto:

Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 1994, p. 21-22).

No entendimento de Godoy (1995) a natureza de uma pesquisa qualitativa pode ser observada, considerando alguns aspectos. Para ele, o caráter descritivo, o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, o enfoque indutivo e o significado que as pessoas dão às coisas são especificidades do tipo de pesquisa qualitativa. Já em relação à natureza quantitativa, Fonseca (2002) informa que a natureza de uma pesquisa quantitativa difere da qualitativa, uma vez que seus dados podem ser quantificados. Segundo o autor, seu objetivo norteador é a objetividade. Fonseca (2002) aponta que:

A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. (FONSECA, 2002, p. 20).

Pretende-se também, construir uma explanação explicativa com os dados levantados. Desse modo, consideram-se os estudos apresentados por Yin (2001) que caracteriza esse tipo de análise como descritiva. Assim sendo, o referido autor ainda menciona a importância de se criar uma declaração teórica inicial ou uma proposição sobre o comportamento político social, para o posterior confronto entre: dados pesquisados e proposições teóricas. Para Triviños (1987) os estudos descritivos têm uma especificidade incomum, já que podem ser criticados devido à descrição exata dos fenômenos e dos fatos.

Utiliza-se igualmente, como embasamento teórico, a definição de Santos (2002, p.26) sobre explorar; para ele essa terminologia “visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno”. A fase exploratória deste trabalho efetivou-se por meio de um estudo preliminar através da análise de documentos relacionados à temática, de modo a permitir uma maior compreensão da variável de apreciação, seus significados e contexto onde se insere. Nesse sentido, essa pesquisa não tem como ideal a apresentação de uma única vertente, já que está engajada no seguinte apontamento de Lopes (2005, p. 135): “a dinâmica do processo de pesquisa exige interações, voltas, novas combinações lógicas entre as etapas”.

Com base nos apontamentos anteriores e nas etapas da pesquisa, elaboradas por Quivy e Campenhoudt (2008), conforme Figura 28, é possível estabelecer o percurso metodológico desse trabalho.

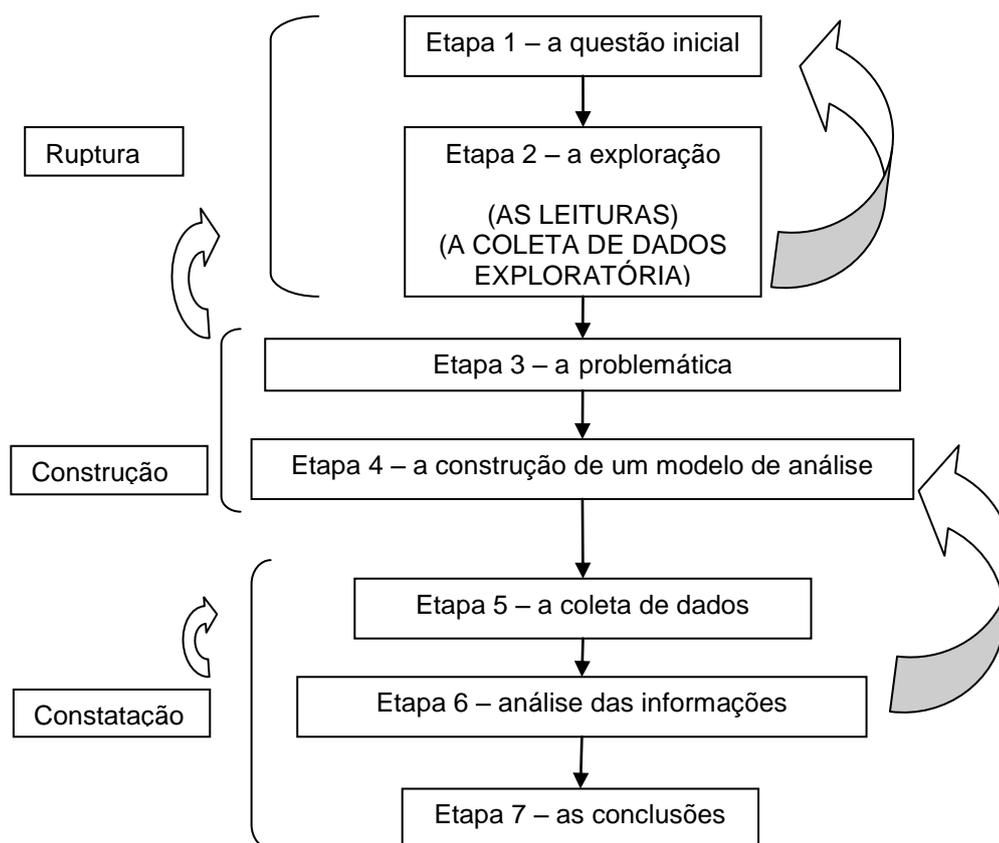


Figura 28: Etapas da pesquisa científica.
 Fonte: Adaptada pelo autor de Quivy e Campenhoudt (2008)

Considera-se como premissa para o caminho metodológico dessa pesquisa, os seguintes elementos: definição do objeto – composto pela definição do problema e das hipóteses; observação – definição dos dispositivos de análise e definição do corpus da pesquisa; descrição – análise descritiva e interpretativa; e interpretação dos dados e conclusão – verificação das hipóteses e elaboração das generalizações. A Figura 29 ilustra o percurso preestabelecido para realização deste estudo.

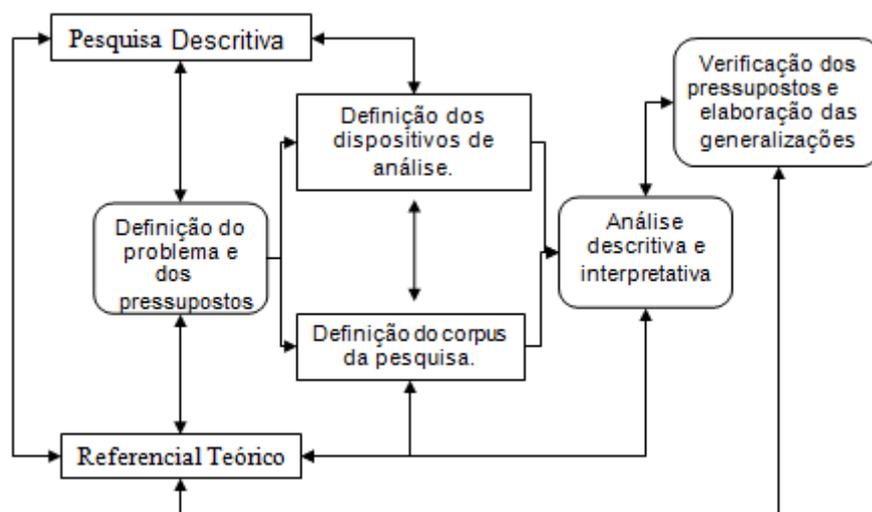


Figura 29: Relação do caminho metodológico
Fonte: Elaborada pelo autor.

Com base na Figura 29 é possível verificar as interações entre os elementos metodológicos estabelecidos, sendo possível observar o início da pesquisa através da definição do problema e dos pressupostos e o desfecho com a verificação dos pressupostos e elaboração das generalizações.

Entendendo que toda pesquisa científica emerge de um problema e, considerando o entendimento de Gamboa (2009, p.109) ao citar que “o problema é problema numa determinada ordem de coisas”, considera-se enquanto problemática desse estudo: *O modelo de formação de Estruturas policêntricas, implantado na Universidade do Estado da Bahia, constitui-se, na percepção dos gestores, em uma importante ferramenta para inovação e gestão de políticas públicas?*

Diante das informações levantadas e, a partir dos preceitos de Yin (2001) e das inferências elaboradas por Triviños (2007) que menciona a coleta de informações com base no processo indutivo, a sistematização dessa pesquisa tem como foco norteador a apresentação de resultados, sobre a perspectiva da interpretação dos dados com base no levantamento teórico elaborado. Ainda com base em Yin (2001), a categorização e classificação das informações, tendo em vista as preposições iniciais do estudo, busca desenvolver uma estrutura descritiva que ajude a identificar os padrões de relacionamento entre os dados.

Conquanto os resultados descritos trarão informações singulares para os gestores públicos, destaca-se que o estudo ora apresentado centra-se em uma organização pública autárquica que, devido às suas especificidades e dimensões, dispõe de características distintas de outros organismos públicos. Portanto, torna-se

importante o entendimento do leitor quanto às informações destacadas.

Espera-se, após levantamento dos dados, apresentar os resultados que servirão para compreender as características, peculiaridades, possíveis carências e potencialidades. Servindo ao final deste, como instrumentos de estudo, análise e informações ímpares aos administradores públicos quanto à utilização de uma metodologia gerencial, pautada na formação de estruturas policêntricas ou redes.

O método de análise traçado procura, sob a percepção dos gestores da UNEB, verificar a dimensão do modelo de gestão em rede, considerando algumas premissas elementares que proporcionarão um entendimento macro sobre o paradigma formado, atentando para aspectos críticos de sucesso de uma gestão.

A partir da compreensão da dimensão acadêmica da Universidade, o instrumento escolhido para coleta dos dados foi o questionário. Como as especificidades regionais são grandes, as informações observadas possuirão uma característica única: a avaliação organizacional macro dos diversos espaços de localização da UNEB. Tendo como base os fatores ora mencionados, entende-se que o questionário é o referencial com maior aproximação da realidade e precisão dos dados, já que devido às características da Universidade este é, no nosso entendimento, o melhor instrumento para o que se pretende analisar.

Com base nessas informações estabeleceu-se como parâmetro para o estudo em questão analisar todos os Departamentos da Universidade que atualmente formam o paradigma de gestão em rede. Nesse viés, a formatação da pesquisa possui o caráter de censo, de modo que os dirigentes entrevistados compõem a direção das unidades que hoje formam a maior Universidade pública do Norte-Nordeste, sendo ao todo vinte e nove unidades.

Considerando o modelo de estruturas policêntricas implantado pela UNEB e a necessidade de melhor entender esse paradigma e seus resultados, como também os fatores regionais ligados a essa estrutura, em parte já mencionados no referencial teórico dessa pesquisa, considerou-se a importância de atingir as diversas vertentes que compõem a gestão administrativa de qualquer segmento. Nesse sentido, o questionário aplicado e situado como apêndice desta dissertação, constitui-se sobre oito eixos, cada um com sua especificidade e indicadores que possibilitarão uma análise geral da aplicação do modelo de redes na UNEB.

O processo de análise de dados consubstanciou-se nos ensinamentos de Creswell (2007, p.167). Segundo o referido autor a apresentação das “informações

sobre as etapas envolvidas na análise de dados” deve ser realizada “como uma série de passos”. Desse modo, o modelo de análise adotado nesta pesquisa estruturou-se da seguinte maneira:

Nome da Variável	Questão de Pesquisa	Item do questionário
Opinião sobre a gestão em Rede	<i>A implantação do modelo de Redes de Gestão Departamental, implantado pela Universidade do Estado da Bahia em 2010, constituiu-se, considerando sua atuação de gestor, em uma ferramenta inovadora na gestão de políticas públicas da Universidade?</i>	Eixo 01
	<i>Recebeu algum tipo de treinamento para trabalhar com esse modelo – RGDs?</i>	
	<i>Foram disponibilizados equipamentos e/ou instrumentos para o trabalho em rede?</i>	
Importância da gestão em Rede	<i>Grau de conhecimento</i>	Eixo 02
	<i>Gestão de Recursos e Prazos</i>	
	<i>Trabalho em Equipe</i>	
	<i>Comprometimento dos gestores</i>	
Desempenho Organizacional da gestão em Rede	<i>Nível de satisfação em relação ao Modelo em Rede</i>	Eixo 03
	<i>Atendimento as demandas</i>	
	<i>Gestão de Recursos e Prazos</i>	
	<i>Trabalho em Equipe</i>	
	<i>Comprometimento dos gestores</i>	
Gestão Estratégica da gestão em Rede	<i>Nível de satisfação em relação ao Desempenho Organizacional</i>	Eixo 04
	<i>Planejamento Financeiro</i>	
	<i>Planejamento Estratégico</i>	
	<i>Trabalho em Equipe</i>	
	<i>Comprometimento dos gestores</i>	
Grau de Persuasão como ferramenta de apoio a gestão em Rede	<i>Nível de satisfação em relação à Gestão Estratégica</i>	Eixo 05
	<i>Nível Estratégico</i>	
	<i>Nível Tático</i>	
Gestão Acadêmica da gestão em Rede	<i>Nível Operacional</i>	Eixo 06
	<i>Resultados obtidos</i>	
	<i>Motivação dos colaboradores</i>	
	<i>Trabalho em Equipe</i>	
Resultados da gestão em Rede	<i>Comprometimento da academia</i>	Eixo 07
	<i>Nível de satisfação em relação à Gestão Acadêmica</i>	
	<i>Longo Prazo</i>	
	<i>Médio Prazo</i>	
Nível de satisfação da gestão em Rede	<i>Curto Prazo</i>	Eixo 08
	<i>No geral, nível de satisfação em relação aos Resultados</i>	
	<i>Gestão em Rede</i>	
	<i>Trabalho em Equipe</i>	
Nível de satisfação da gestão em Rede	<i>Comprometimento da academia</i>	Eixo 08
	<i>Nível de satisfação em relação ao Trabalho em Rede.</i>	

Quadro 14: Modelo de análise de dados
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Creswell (2007)

Antes mesmo de avaliar as variáveis contidas no Quadro 14, a parte introdutória do questionário foi constituída objetivando-se avaliar algumas especificidades, relacionadas ao perfil dos gestores que atualmente dirigem a UNEB. Tais dados permitem vislumbrar as principais características, relacionadas ao perfil dos gestores enquanto dirigentes, de modo a permitir alguns apontamentos.

Em seguida ao contexto inicial, que identifica o perfil dos entrevistados, estabeleceram-se oito eixos, subdivido em áreas estratégicas, com um olhar voltado para a experiência da UNEB na formação das estruturas policêntricas. A divisão dos eixos foi estabelecida com base nos seguintes instrumentos: eixo 01 – opinião sobre a gestão em rede; eixo 02 – importância; eixo 03 – desempenho organizacional; eixo 04 – gestão estratégica; eixo 05 – grau de persuasão como ferramenta de apoio; eixo 06 – gestão acadêmica; eixo 07 – resultados; e eixo 08 – nível de satisfação.

Os eixos: 02, 03, 04, 06, 07 e 08, foram mensurados com base em indicadores e duas escalas. O objetivo é, a partir da coleta dos dados, estabelecer gráficos e tabelas que permitam uma compreensão sobre os fatores investigados e um confronto com as informações apresentadas no referencial teórico dessa pesquisa. O eixo 01 dispõe de alguns questionamentos quantitativos, no entanto, em essência, é estruturado de uma forma discursiva, de modo a permitir diante das inferências mencionadas verifica-se qualitativamente o modelo de gestão em rede da UNEB. Ainda faz parte do questionário o eixo 05, neste, atribui-se indicadores e uma única escala, a fim de buscar um resultado mais específico.

Descrevendo melhor cada um dos eixos, optou-se no primeiro momento pela aplicação de uma questão com caráter discursivo, já que a análise com base nesse modelo permitirá extrair entendimentos qualitativos, por meio de indagação aos gestores sobre fatores, como: treinamento, equipamentos e opinião, enquanto dirigente, se a gestão em Rede constitui-se como um instrumento inovador na gestão de políticas públicas da Universidade. Tais informações servirão para uma aproximação mais descritiva da importância desse paradigma para o gestor da Universidade, considerando o aspecto inovador na formação de políticas públicas. Ainda com base nesse bloco, será possível constatar a política utilizada pela UNEB no processo de desenvolvimento da rede, já que o entrevistado assinalará se dispõe de treinamento e se dispõe de instrumentos e/ou mecanismos que possibilite utilizar essa ferramenta.

Partindo para o eixo subsequente – importância das RGDs, pretende-se a

partir de cinco indicadores, analisar o grau de importância que o gestor tem dado a esse modelo. Buscar-se-á, a partir das escalas preestabelecidas, diagnosticar as informações apresentadas e confrontá-las com os dados apresentados no referencial teórico, especificamente no capítulo 3.

Os eixos 03 e 04 possuem um olhar mais administrativo, na medida em que avalia-se, sob a perspectiva do gestor universitário, o desempenho organizacional das RGDs e sua Gestão Estratégica. Os dados obtidos permitirão avaliar se o modelo de gestão em rede é condizente com as ações de natureza administrativa e estratégica que a Universidade vem desempenhando.

Diferentemente dos eixos até aqui apresentados, o eixo 05 – RGDs e o grau de persuasão como ferramenta de apoio - volta-se para uma visão mais geral sobre o modelo de gestão em rede praticado pela Universidade e sua abrangência como instrumento de apoio. Considerando uma escala única, este eixo, estabelece níveis que compõem a estrutura administrativa de qualquer organização. Nesse sentido, será possível compreender o grau de afirmação desse paradigma quanto aos níveis: estratégico, tático e operacional, sendo possível detectar as deficiências e potencialidades, quantitativamente, de cada área.

O bloco 06 tem como característica elementar a gestão acadêmica. Neste, procurar-se-á, com base em indicadores, avaliar se os instrumentos da gestão em rede impactam decisivamente, negativamente ou se não possuem nenhum tipo de interferência na visão acadêmica.

Os eixos 07 e 08 propõem analisar quantitativamente, sob a perspectiva dos gestores da Universidade, os resultados proporcionados pelas RGDs e o seu nível de satisfação quanto à utilização desse modelo de gestão. Tais dados permitirão estabelecer as principais inferências sobre o modelo de gestão em rede, isso porque representarão aquilo que normalmente se busca em uma organização: resultados e satisfação.

Objetivando uma análise mais apurada dos dados, o levantamento e tabulação dos dados, nos eixos 02 a 08, utilizou-se a metodologia de Grau Médio (GM), considerando uma escala do tipo Likert de 5 pontos, para mensurar o nível de importância e grau de satisfação dos sujeitos que preencheram o questionário. Para obtenção do Grau Médio Total (GMT), somatório entre o GM do nível de importância e o GM do nível de satisfação, levou-se em consideração o método de análise de escala proposto por Likert, apresentado por Malhotra (2001) e utilizado por Cassiano

(2005). Para facilitar o entendimento, a Tabela 2 exemplifica como foi realizado o cálculo para obtenção do Grau Médio (GM):

QUESTÕES	FREQUENCIA DE SUJEITOS			GM
	1	3	5	
Você considera o modelo de Gestão em Rede uma ferramenta importante ?	1	3	5	
	1	2	1	2,7

$$\text{Média Ponderada} = (1 \times 1) + (2 \times 3) + (1 \times 5) = 12$$

$$\text{Logo GM} = 12 / (1+2+1) = 3,0$$

Tabela 2: Exemplo de Cálculo do Grau Médio

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao final do questionário, os entrevistados tiveram a possibilidade de apresentar observações acerca dos elementos descritos bem como informações complementares que se fizessem necessárias, a saber: sugestões e/ou críticas e elogios. A partir da coleta dos dados será possível vislumbrar por meio da descrição, explanação, amostra de tabelas e gráficos os resultados da pesquisa que, engajados com o referencial teórico, servirão de base para o entendimento conclusivo desta dissertação.

4.2 - RESULTADOS ALCANÇADOS – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

A incorporação da política de Gestão de Redes Departamentais a estratégia administrativa da Universidade do Estado da Bahia leva à percepção de que se deve reconhecê-la e praticá-la, mediante orientações gerenciais preestabelecidas. Engajado com referencial teórico desta dissertação torna-se necessário a apresentação de algumas ponderações a respeito do modelo de gestão empregado UNEB. Considerando as quadro propriedades de uma rede: conectividade, densidade, multiplicação e expansão - conceituadas e caracterizadas na seção inicial desta pesquisa – alguns apontamentos podem ser realizados, analisando a presença e a relação destes elementos no modelo proposto pela Universidade.

No que tange ao aspecto conectividade e densidade de uma estrutura policêntrica, a Rede de Gestão unebiana possui o padrão médio. Apesar do elo de

interações, mostrado pela Figura 5, diferir graficamente dos padrões utilizados pela UNEB, conforme apresentado nas Figuras 25 e 26, especificamente, a conectividade, responsável pelo estabelecimento das conexões, e a densidade, capacidade de inter-relacionamento dos participantes da rede, estão presentes na gestão empregada pela Instituição, permitindo-a promover suas ações de uma maneira conjunta e com a interação de todas as unidades.

Em relação às propriedades: multiplicação e expansão não foram identificadas a presença destes itens na proposta introduzida pela UNEB. Ressalta-se para isto, que a implementação do modelo de gestão em Rede na Universidade é recente, o que pode ter comprometido vislumbrar a presença destes indicadores. Ainda perfazendo uma análise entre o referencial teórico e a gestão em rede da UNEB, verifica-se características do tipo de Rede Burocrática Assimétrica, conforme definido por Fusco et al. (2005) – marcada pelo alinhamento estratégico dos integrantes aos interesses da gestor - e da Rede Retráteis – Reversíveis apresentada por Belussi e Arcangeli (1998), representada pela interação de atores, de modo a incorporar novos conhecimentos, facilitando a adaptação às flutuações de demanda.

Diante dessa análise preliminar e com base em instrumentos investigativos adotados para diagnosticar a realidade unebiana, apresenta-se a seguir a análise dos resultados finais da avaliação realizada na UNEB, evidenciando sob a premissa de um novo modelo organizacional, o grau de importância e nível de satisfação dos dirigentes que utilizam essa metodologia.

Assim sendo e, para uma melhor visualização, os dados serão detalhados mediante a apresentação inicial do perfil dos entrevistados, seguindo a ordem dos eixos trabalhados.

a) Perfil dos Entrevistados

Dos vinte e nove dirigentes de Departamentos da UNEB, oito abdicaram de participar desta avaliação. Apesar dessa renúncia por parte de alguns, 72,4% manifestaram o desejo de participar e colaboraram para a construção dos dados aqui apresentados. Dos vinte e um participantes, a grande maioria é da área de Ciências Humanas (63,2%), seguida das Ciências da Saúde (21%), Ciências Sociais Aplicadas (10,5%) e Ciências Agrárias (5,3%), consecutivamente. A Figura 30

detalha melhor esta variável, apontando inclusive em termos percentuais os valores correspondentes às áreas de conhecimento dos dirigentes da Universidade.

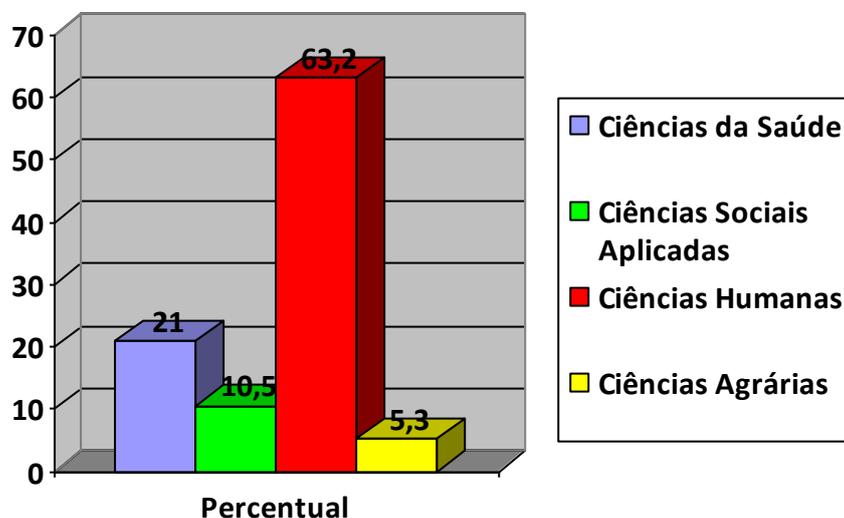


Figura 30: Áreas de conhecimento dos gestores da UNEB.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Destacado as características relacionadas à área de formação dos gestores unebianos, observa-se uma discrepância muito grande entre os segmentos. A área das Ciências Sociais Aplicadas que em essência dialoga com o termo gestão com uma maior intensidade é, nesta escala, a penúltima colocada. Expostos os valores referentes à formação dos dirigentes, as Figuras 31 e 32, exibidas adiante, concebem quantitativamente a predominância do sexo e idade dos gestores que atualmente administram os Departamentos da organização.

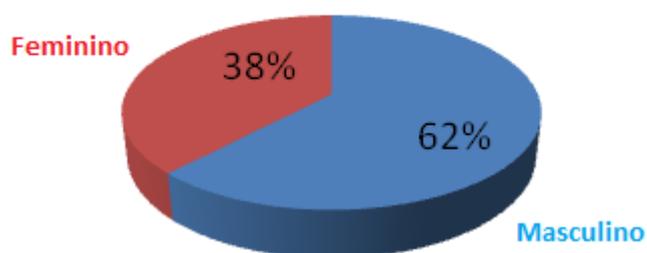


Figura 31: Sexo dos gestores da UNEB.
Fonte: Elaborada pelo autor.

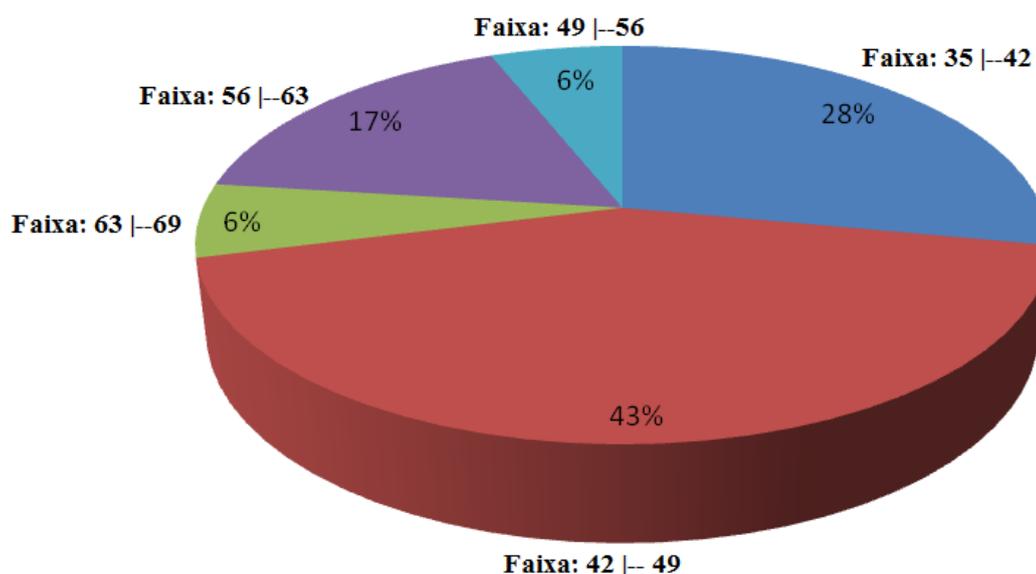


Figura 32: Faixa etária dos gestores da UNEB.
Fonte: Elaborada pelo autor.

As Figuras acima trazem informações importantes. A maioria dos gestores que dirigem as unidades da UNEB é do sexo masculino, representando 62%, enquanto 38% correspondem ao sexo feminino, existe, portanto, uma predominância significativa dos indivíduos do sexo masculino que atualmente comandam os Departamentos da Instituição. No que concerne à faixa etária, a maior frequência de idade entre os dirigentes está entre 42 e 49 anos, correspondendo a 43% e a segunda maior entre 35 e 42 anos (28%), o que demonstra uma população relativamente jovem de gestores. A Figura 33 exibida em forma de histograma, permite uma melhor visualização dessas informações.

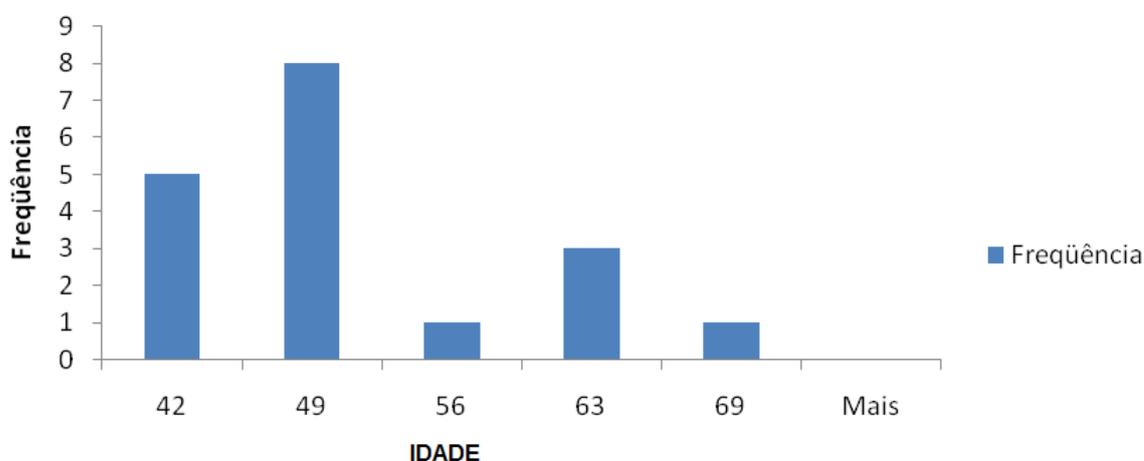


Figura 33: Histograma da faixa etária dos gestores da UNEB.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Diante desses dados, observa-se que o perfil dos gestores que hoje em dia administram as vinte e nove unidades da UNEB é, predominantemente, do sexo masculino, com área de formação ligada às Ciências Humanas e relativamente jovem. Considerando que não existe na administração pública o esboço de um perfil adequado para a condução dos órgãos públicos, os elementos contidos nas figuras acima, *a priori*, não são atenuantes para representarem possíveis problemas na utilização do modelo de gestão. Obviamente que apenas via perfil profissional, não há como detectar os entraves e oportunidades de um modelo em rede. Nesse sentido, os elementos a seguir apresentados propõem, dentre outros fatores, esse tipo de análise.

b) Percepção dos gestores em relação às Redes de Gestão.

O eixo 01 – relacionado à opinião do entrevistado sobre a gestão em rede – traz resultados quantitativos e qualitativos.

A proposta introdutória, manifestada sobre o eixo 01, considerou, sob a premissa qualitativa, identificar valores correspondentes aos seguintes questionamentos: *A implantação do modelo de Redes de Gestão Departamental, implantado pela Universidade do Estado da Bahia em 2010, constitui-se, considerando sua atuação de gestor, em uma ferramenta inovadora na gestão de políticas públicas da Universidade?; Recebeu algum tipo de treinamento para trabalhar com esse modelo - RGDs?; Foram disponibilizados equipamentos e/ou instrumentos para o trabalho em rede?.* As Figuras 34, 35 e 36 considerando a ordem das questões acima mencionadas, demonstram os resultados obtidos após a coleta desses dados.

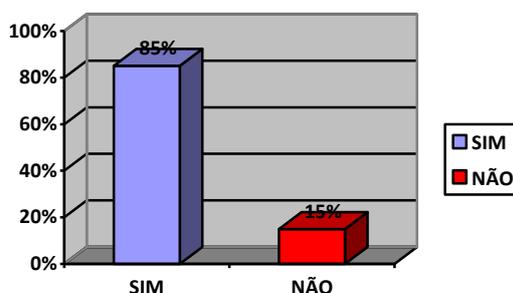


Figura 34: Resposta dos gestores ao serem questionados se a gestão em Rede é uma ferramenta inovadora na gestão de políticas públicas.

Fonte: Elaborada pelo autor.

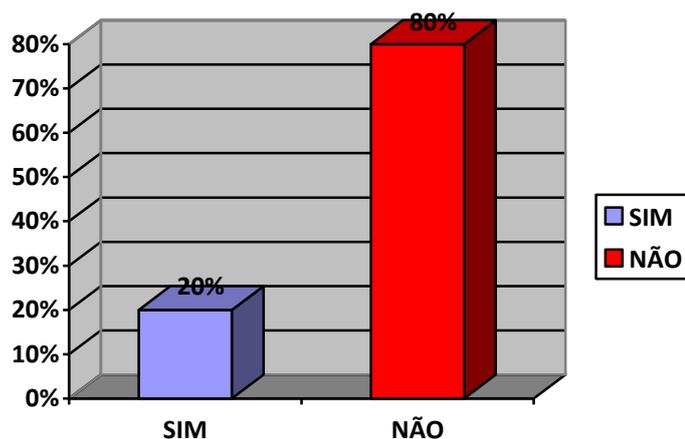


Figura 35: Resposta dos gestores ao serem questionados se receberam treinamento para trabalhar em RGDs.

Fonte: Elaborada pelo autor.

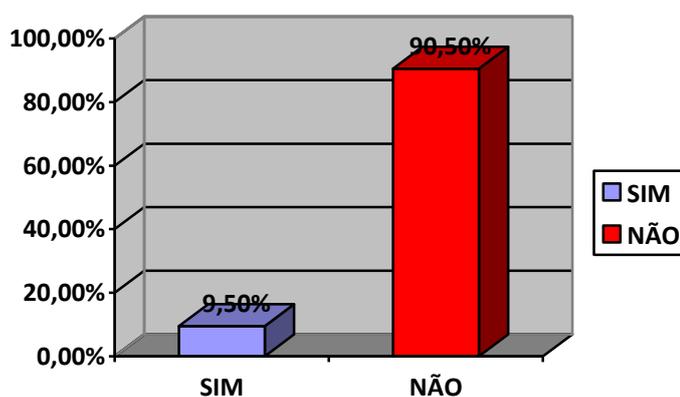


Figura 36: Respostas dos gestores ao serem questionados se foram disponibilizados equipamentos e/ou instrumentos para o trabalho em Rede.

Fonte: Elaborada pelo autor.

As informações contidas nas figuras acima demonstram, em tese, uma incongruência na política de implantação do modelo de Gestão em Rede adotado pela UNEB. A grande maioria dos gestores, cerca de 85%, consideram a metodologia da administração em Rede como uma ferramenta inovadora na construção de políticas públicas. Apenas 15% não tiveram a mesma opinião. Diante de tal cenário, a Universidade implantou o modelo de gestão em Rede e, *a priori*, consubstanciado nos dados, não disponibilizou treinamento para a maioria dos gestores, bem como equipamentos e/ou instrumentos para o trabalho com essa metodologia.

Um total de 80% dos entrevistados informaram não ter recebido nenhum tipo

de treinamento, enquanto 20% afirmam terem tido. No que concerne à disponibilização pela Universidade de equipamentos e instrumentos para o desenvolvimento do modelo de gestão em Rede, 90,5% comentaram não terem recebido nenhum tipo de material, enquanto apenas 9,5% afirmaram terem recebido apoio com a disponibilização de equipamentos para esse tipo de trabalho.

De forma aleatória, descreve-se em seguida o posicionamento de alguns dirigentes de Departamento sobre a adoção desse mecanismo de gestão e o motivo pelo qual o consideram uma ferramenta inovadora no processo de construção de políticas públicas. Segue algumas colaborações:

Entrevistados:

01 – *“Implementa o conceito de gestão participativa e articulada, condizente com uma instituição multicampi”* (FERNANDES, 2013)¹⁵

02 – *“Os Departamentos das diversas regiões, tendo problemas comuns, compartilham ideias e soluções, consolidando a democracia e o diálogo na gestão da UNEB”*. (CORREIA, 2013)¹⁶

03 – *“Em função da possibilidade objetiva em atenção às questões regionais, contudo na prática ainda há distanciamento significativo”* (MENEZES, 2013)¹⁷

04 – *“É uma ferramenta de gestão em rede cuja arquitetura operacional é vital para a instituição superar seus problemas de gestão de recursos orçamentários, patrimoniais e operacionais”*. (ARAÚJO, 2013)¹⁸

05 – *“Possibilita maior integração, economicidade e agilidade nas ações e serviços”*. (ARAÚJO, 2013)¹⁹

06 – *“É inovador e deverá ser uma ferramenta possível para*

¹⁵ FERNANDES, A. C. S. Atson Carlos de Souza Fernandes: depoimento [mar. 2013]. Salvador.

¹⁶ CORREIA, F.D.S. Flávio Dias dos S. Correia: depoimento [mar. 2013]. Salvador.

¹⁷ MENEZES, U.A. Ubiratan A. Menezes: depoimento [mar. 2013]. Salvador.

¹⁸ ARAÚJO, J.A. James Amorin Araújo: depoimento [mar. 2013]. Salvador.

¹⁹ ARAÚJO, G. C. Ginaldo Cardoso de Araújo: depoimento [mar. 2013]. Salvador.

atender às necessidades dos Departamentos envolvidos. É um trabalho em equipe que demanda tempo e disponibilidade”. (CARVALHO, 2013)²⁰

07 – “Não foi discutido com a comunidade acadêmica e se baseou, inclusive de forma inadequada, apenas pelo critério geográfico”. (ANDRADE, 2013)²¹

De modo geral, os gestores da Universidade concordam com a política adotada, com alguns deles mencionando que tal ferramenta permite a integração, socialização dos problemas em cada unidade e forma de criar estratégias e soluções em conjunto de modo a permitir um grau maior de efetividade das ações.

Outro aspecto a ser levado em consideração, é o descontentamento da maioria dos gestores pela não efetivação das atividades que esse tipo de modelo propôs. Em alguns pronunciamentos, fica claro que a política adotada não tem sido satisfatória em relação à proposição da metodologia e à efetivação prática de suas ações.

Desse modo, os eixos subsequentes buscam avaliar, sob a ótica do grau de importância e nível de satisfação, a percepção desses gestores enquanto representantes máximos das unidades que dirigem. Para uma melhor interpretação, a análise considerou a seguinte disposição: importância; desempenho organizacional; gestão estratégica; grau de persuasão como ferramenta de apoio; gestão acadêmica; resultados e nível de satisfação.

Os dados foram tabulados seguindo a escala proposta por Likert. Para facilitar a compreensão, ao final de cada variável analisada mostra-se um Grau Médio (GM), tanto em relação ao grau de importância quanto ao nível de satisfação. A partir do Grau Médio obtém-se o Grau Médio Total (GMT), um valor que vai de 1 a 10, representado pelo somatório do grau de importância e do nível de satisfação dos gestores em relação a cada indicador apresentado.

A disposição inicial, denominada de: Importância das RGDs, visa extrair dos gestores unebianos, o grau de importância e nível de satisfação do modelo em rede, considerando as seguintes variáveis: Grau de Conhecimento, Gestão de Recursos e Prazos, Trabalho em Equipe, Comprometimento dos gestores, Nível de satisfação

²⁰ CARVALHO, N. L. M. Norma Leide M. de Carvalho: depoimento [mar. 2013]. Salvador.

²¹ ANDRADE, M. V. Marta Valéria Almeida. S. de Andrade: depoimento [mar. 2013]. Salvador.

em relação ao modelo em Rede. Após coleta dos dados, considerando uma escala, cujo GM máximo é 5,0 (cinco), se obteve os resultados demonstrados nas Figuras 37 e 38.

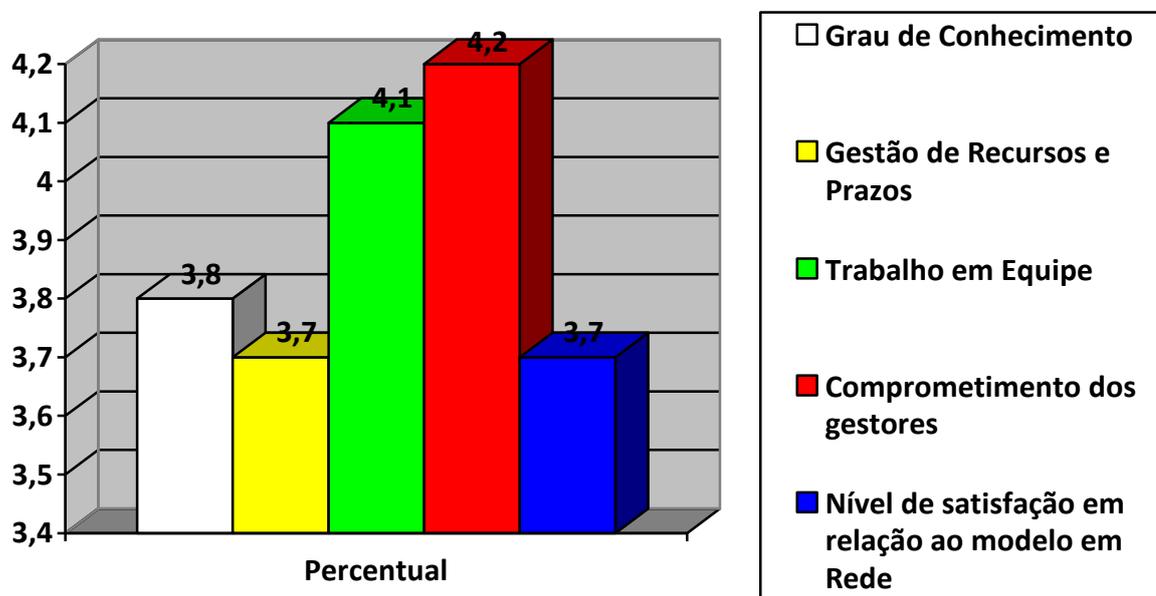


Figura 37: Grau de importância em relação às RGDs.
Fonte: Elaborada pelo autor.

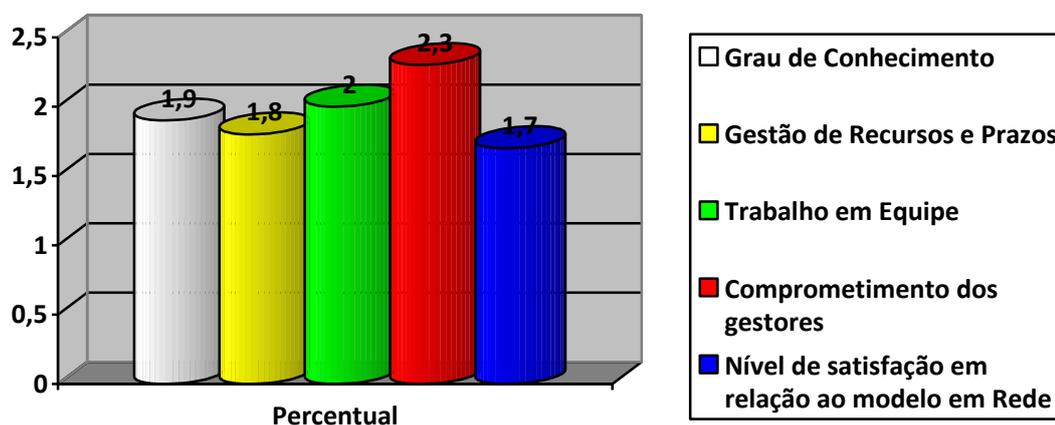


Figura 38: Nível de satisfação em relação às RGDs.
Fonte: Elaborada pelo autor.

As exibições dos dados acima simbolizam que os gestores da UNEB, no que tange à importância das RGDs situam-se em um patamar aceitável, já que em uma escala de 1 a 5, considerando todas as variáveis, o valor médio é 3,9. No entanto, os dados demonstram que em relação ao mesmo indicador o seu nível de satisfação é

baixo, obtendo valor médio de 1,9. Ao extrair o GMT de todas as variáveis desse indicador, o valor médio final é 5,84 - isso para uma escala de 1 a 10.

De modo geral o indicador: Importância das RGDs exibe um resultado de caráter regular, em que o grau de importância é bom e o nível de satisfação é ruim. O outro elemento analisado versa sobre o desempenho organizacional das RGDs. Sobre as perspectivas dos gestores e considerando como variáveis: Atendimento as demandas, Gestão de Recursos e Prazos, Trabalho em Equipe, Comprometimento dos gestores e Nível de satisfação em relação ao Desempenho Organizacional os valores finais são representados com base nas Figuras 39 e 40.

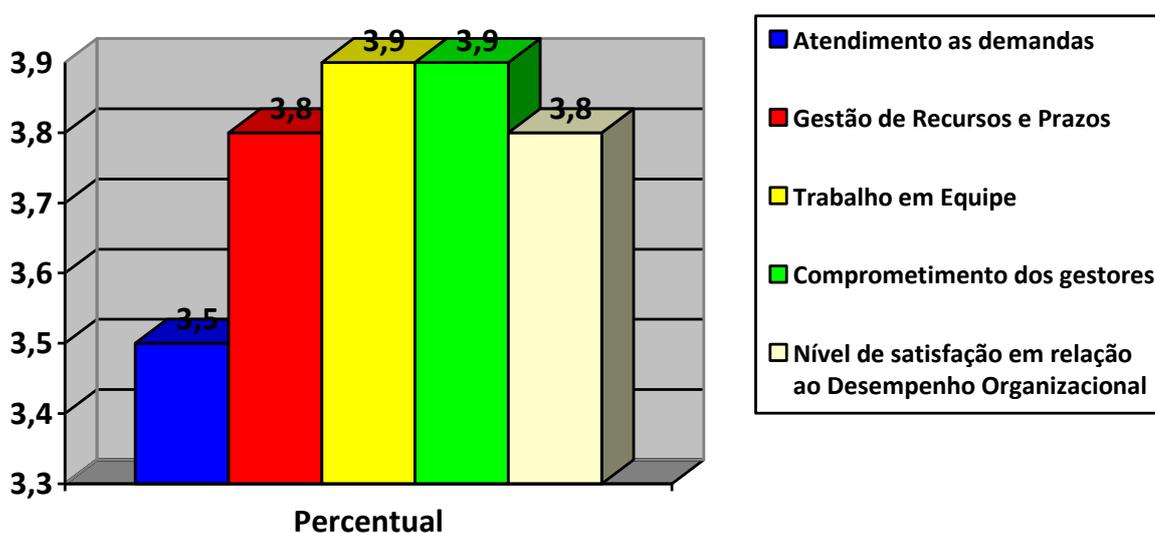


Figura 39: Grau de importância em relação ao Desempenho Organizacional das RGDs.
Fonte: Elaborada pelo autor.

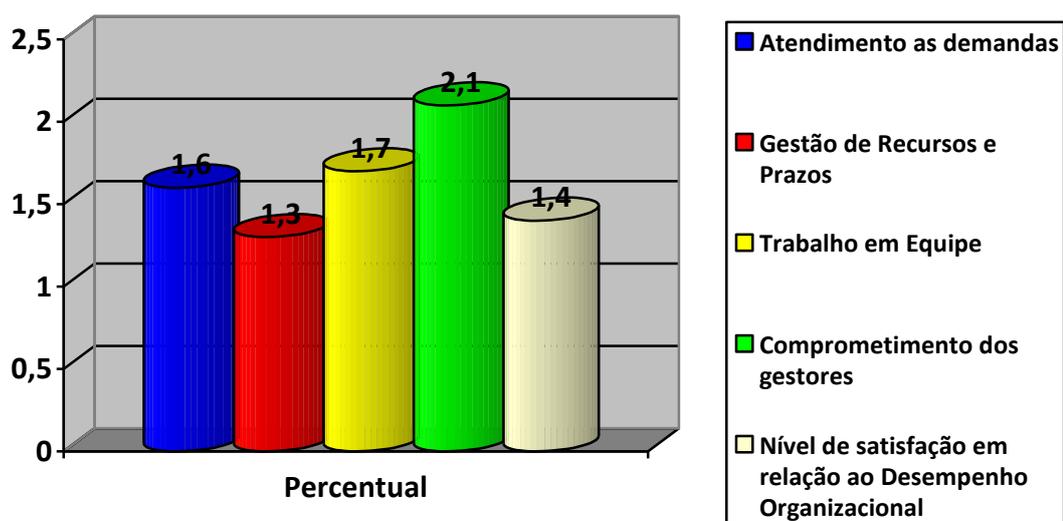


Figura 40: Nível de satisfação em relação ao Desempenho Organizacional das RGDs.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim como no indicador Importância das RGDs, o Desempenho Organizacional é visto como bom, sob o ponto de vista do grau de importância, obtendo média de 3,8 - na escala de 1 a 5 – entretanto, o nível de satisfação é ruim, tendo como referencial médio o valor de 1,6 para a mesma escala. Considerando o GMT – escala entre 1 e 10 - o valor médio resultante é de 5,4 - figurando na casa dos referenciais tidos como regulares. Em comparação ao primeiro indicador, o Desempenho Organizacional para os gestores unebianos está em termos quantitativos, inferior à importância das RGDs.

O terceiro elemento analisado: Gestão Estratégica teve como variáveis de análise: Planejamento Financeiro, Planejamento Estratégico, Trabalho em Equipe, Comprometimento dos gestores e Nível de satisfação em relação à Gestão Estratégica. Os resultados obtidos convergem para a lógica anterior, em que o grau de importância mantém-se em um local aceitável e o nível de satisfação aquém do que se esperava. Observa-se nesse indicador que duas variáveis tiveram pontuação superior a 4,0 - o que indica que dentre os cenários avaliados alguns aspectos tiveram destaque na percepção dos dirigentes. As Figuras 41 e 42 apresentam o comportamento observado das duas variáveis – grau de importância e nível de satisfação.

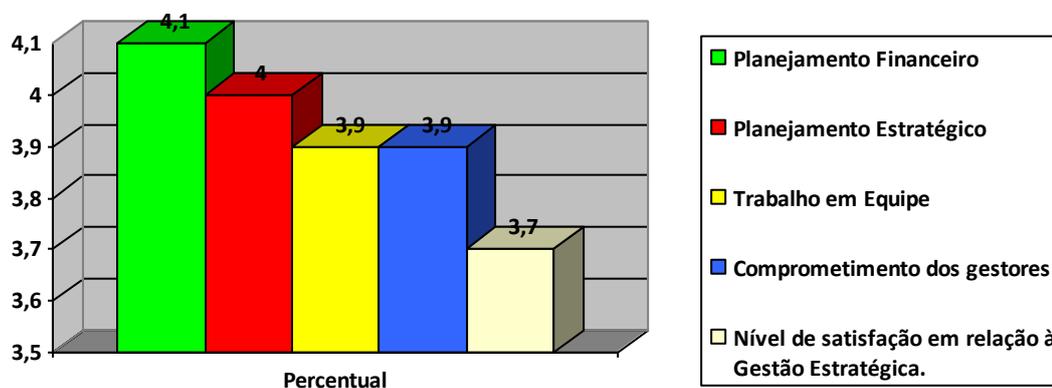


Figura 41: Grau de importância em relação à Gestão Estratégica das RGDs.
Fonte: Elaborada pelo autor.

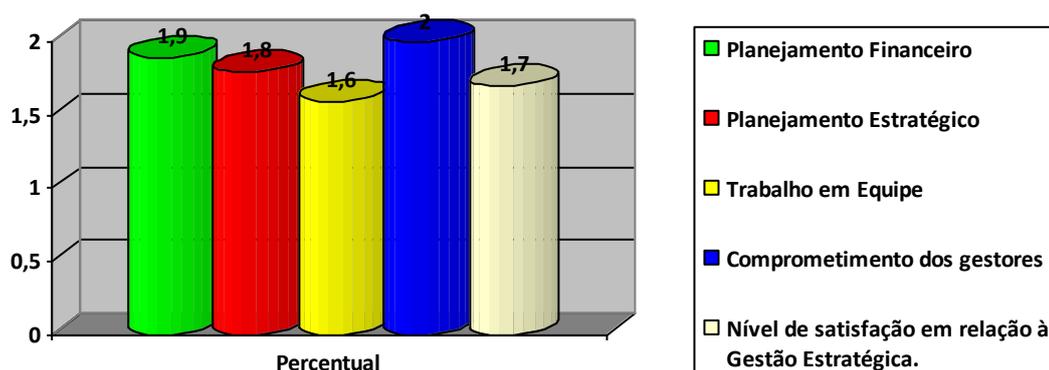


Figura 42: Nível de satisfação em relação à Gestão Estratégica das RGDs.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Embora apresente números próximos do valor máximo no aspecto relacionado ao grau de importância, os valores correspondentes ao nível de satisfação, sequer chegaram perto de um patamar considerado regular. O GMT desse cenário teve um valor superior aos indicadores anteriores, atingindo a média de 5,7 - para uma escala de 1 a 10. Tal panorama deve-se à elevação do grau de importância, superior ao dos indicadores anteriores.

O eixo subsequente difere dos demais. Ao levar em consideração as RGDs e o grau de persuasão dessa metodologia como ferramenta de apoio, os gestores realizaram a avaliação com base em três níveis: Estratégico, Tático e Operacional. A tabulação realizada a partir dos ensinamentos da escala de Likert, obedeceram uma linha valorada entre 1 e 10, na qual quanto mais próximo do número maior, melhor o conceito. O cenário formado é exibido na Figura 43:

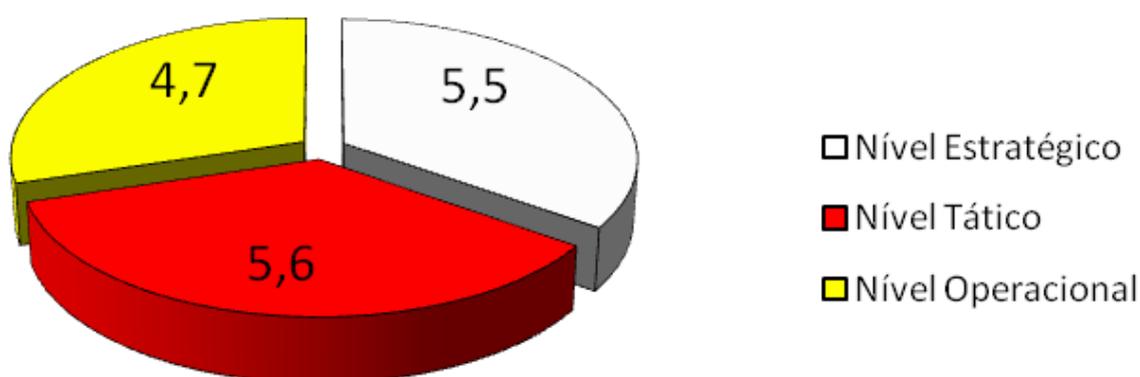


Figura 43: RGDs e o grau de persuasão como ferramenta de apoio.
Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura acima traz informações significativas. Segundo os dados, os

dirigentes da UNEB percebem que a gestão em Redes e o grau que esta possui como ferramenta de apoio reflete em maior número e importância sobre o nível tático, cujo GM foi de 5,6. Em seguida e não muito distante, os gestores entendem que as ações de nível estratégico colocam-se como inferiores às atividades de natureza tática. O GM do nível estratégico obteve média 5,5 e o nível operacional 4,7.

Ainda que exista persuasão como mecanismo de apoio, a Figura 43 mostra um cenário provido de neutralidade, onde um GMT de 5,3 - o patamar regular - sobressai. Após trabalhar com o indicador que versa sobre o convencimento dessa ferramenta como utensílio de ajuda, apresenta-se um indicador mais específico: Gestão Acadêmica e RGDs. Como a atividade fim da Universidade é a produção acadêmica, os dados aqui apontados servem para construção de um senso crítico sobre a gestão universitária e a interligação de uma metodologia inovadora em um ambiente público, mas com especificidades únicas.

O foco trazido pelo indicador Gestão Acadêmica e RGDs remonta sobre as seguintes variáveis: Resultados obtidos, Motivação dos colaboradores, Trabalho em Equipe, Comprometimento da academia e Nível de satisfação em relação à Gestão Acadêmica. Neste, as informações apontadas pelos dirigentes dos Departamentos da Universidade, permitem vislumbrar sobre a premissa do grau de importância e nível de satisfação se as ações empreendidas pela UNEB com a implantação das Redes de Gestão impactam na Gestão Acadêmica das unidades do referido órgão.

Com base nesses postulados, verificou-se através dos valores obtidos que o grau de importância mantém-se em um nível de regular para bom, cujo GM é 3,7, todavia ao comparar com outros indicadores há um decréscimo nesse quesito. Em relação ao nível de satisfação os valores permanecem dentro de uma mesma linha, com aceitação ruim. O GM desse cenário é 1,5 - o que leva a uma GMT de 5,2 (ver Figuras 44 e 45).

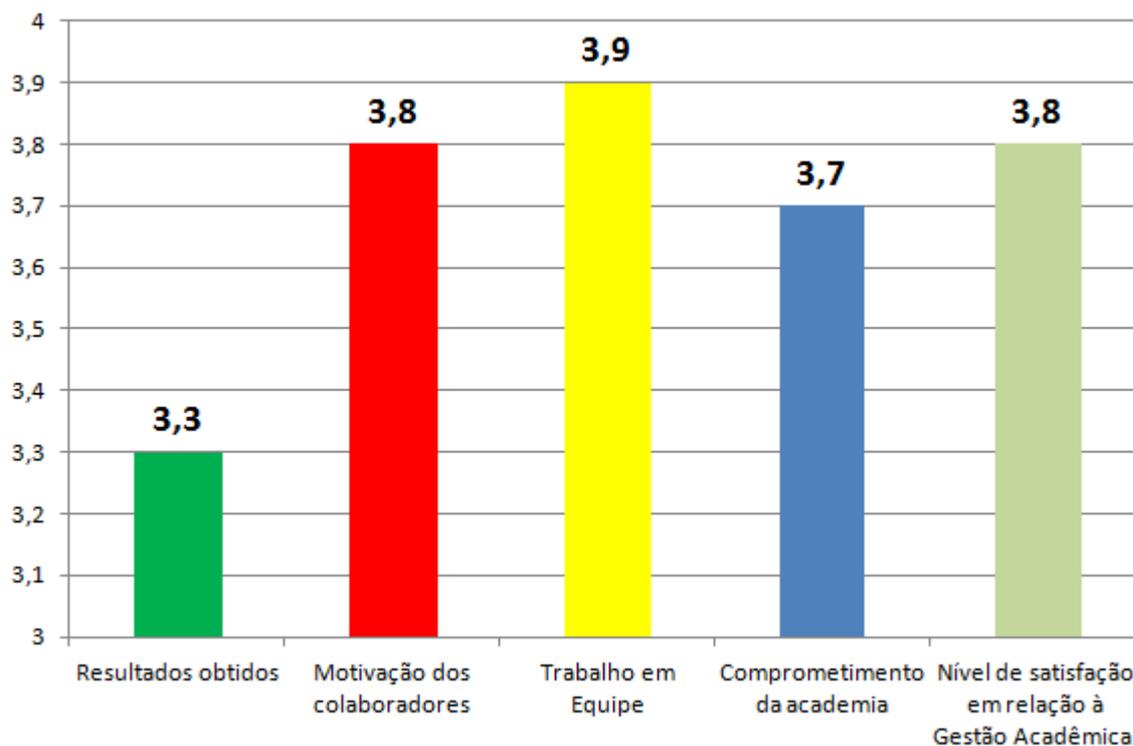


Figura 44: Grau de importância em relação à Gestão Acadêmica e RGDs.
Fonte: Elaborada pelo autor.

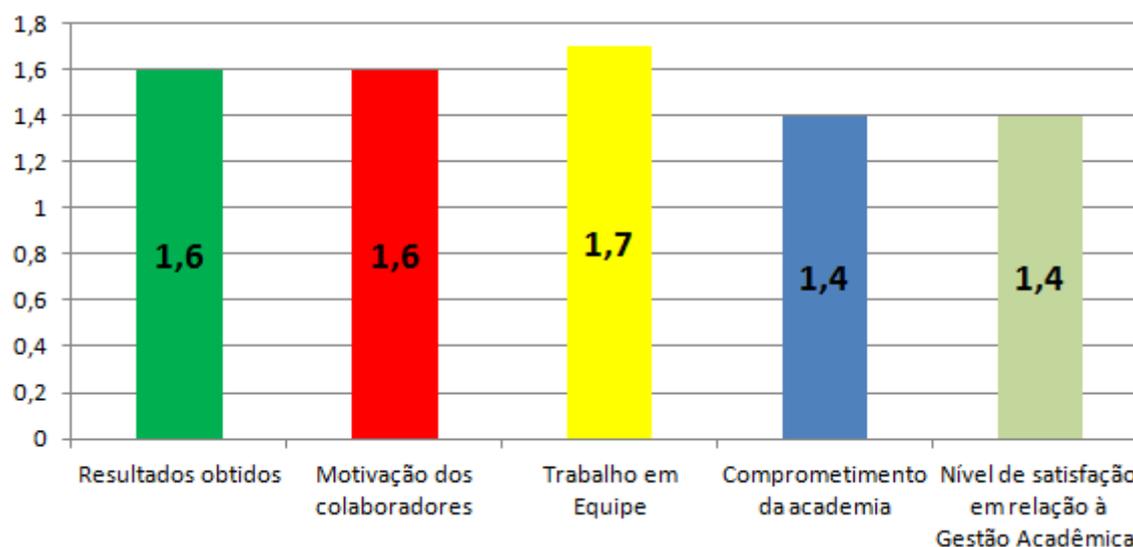


Figura 45: Nível de satisfação em relação à Gestão Acadêmica e RGDs.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Após construir uma ambiência voltada a Gestão Acadêmica, sob a ótica das RGDs procurou-se, a partir de uma concepção mais gerencial, verificar mediante a percepção dos gestores, a relação das RGDs com os resultados produzidos. Nesse sentido, esse indicador pautou-se nas vertentes: Longo Prazo, Médio Prazo, Curto Prazo e No geral, quanto ao nível de satisfação em relação aos resultados.

Efetivamente, esse ponto trouxe uma elevação do aspecto relacionado ao nível de satisfação, tendo em mais de uma variável pontuação superior a 2,0.

No geral, o indicador: Resultados das RGDs no aspecto do grau de importância, não apresentou novidades, o que impactou na produção de um GMT no mesmo patamar dos anteriores, obtendo-se nesse ambiente a média de 5,6. As Figuras 46 e 47 demonstram tal cenário.

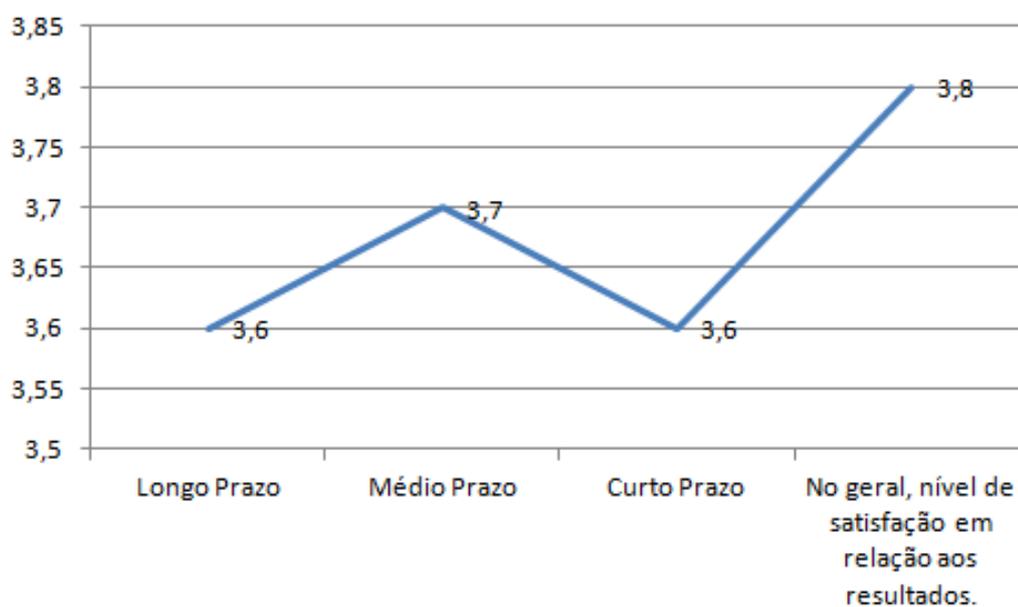


Figura 46: Grau de importância em relação aos Resultados das RGDs.
Fonte: Elaborada pelo autor.

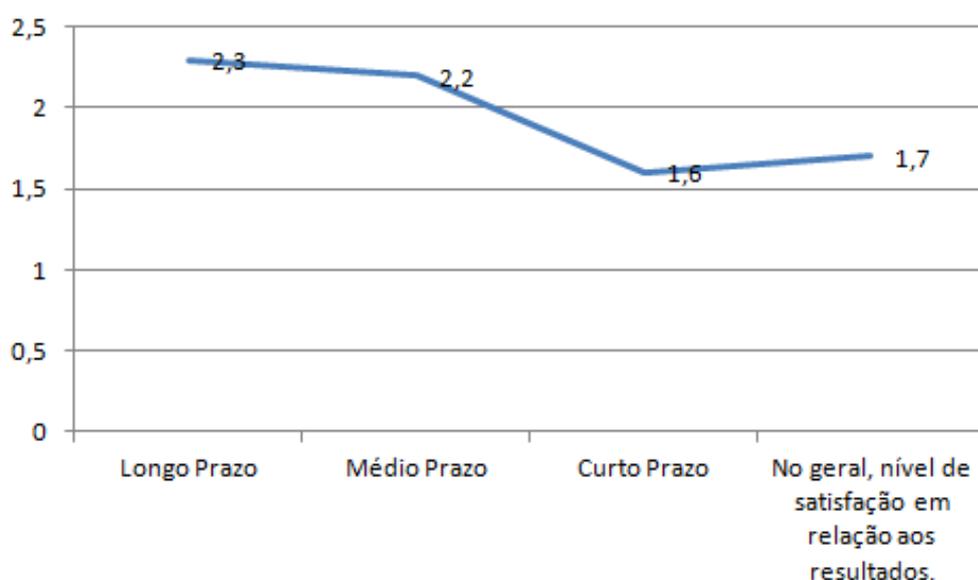


Figura 47: Nível de satisfação em relação aos Resultados das RGDs.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Verifica-se um distanciamento muito grande entre as extremidades: Grau de importância e Nível de Satisfação. A diferença pode ser constatada pelo GM de cada uma das vertentes. A primeira possui média de 3,7 enquanto a segunda de 2,0, significando uma distância substancial, já que se trata de uma escala entre 1 e 5. Essa dispersão entre os dois elementos é melhor percebida na Figura 48 que traz a representação conjunta das duas variáveis.

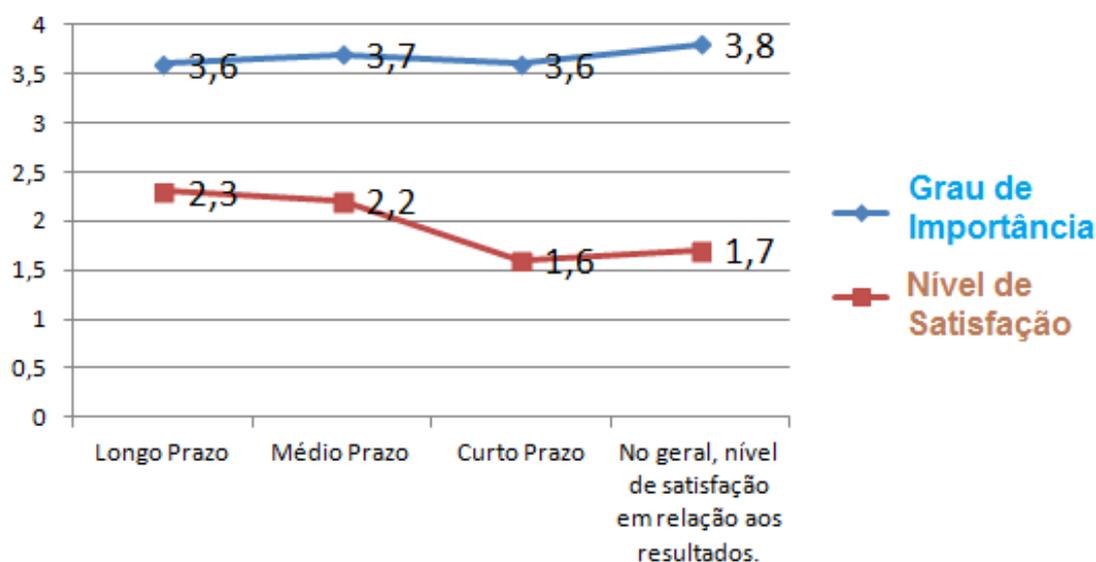


Figura 48: Grau de importância e Nível de satisfação em relação aos Resultados das RGDs.
Fonte: Elaborada pelo autor.

O indicador final busca uma opinião mais pessoal do entrevistado, na medida em que propõe-se a detectar seu nível de satisfação com o modelo de gestão implantado pela Universidade. Neste, as variáveis utilizadas para a coleta de dados, foram: Gestão em Rede, Trabalho em Equipe, Comprometimento da Academia e Nível de Satisfação em Relação ao Trabalho em Rede. De maneira geral, o GMT com valor de 5,7 só fica atrás do indicador: importância das RGDs e equipara-se à Gestão Estratégica das RGDs (ver Figuras 49 e 50)

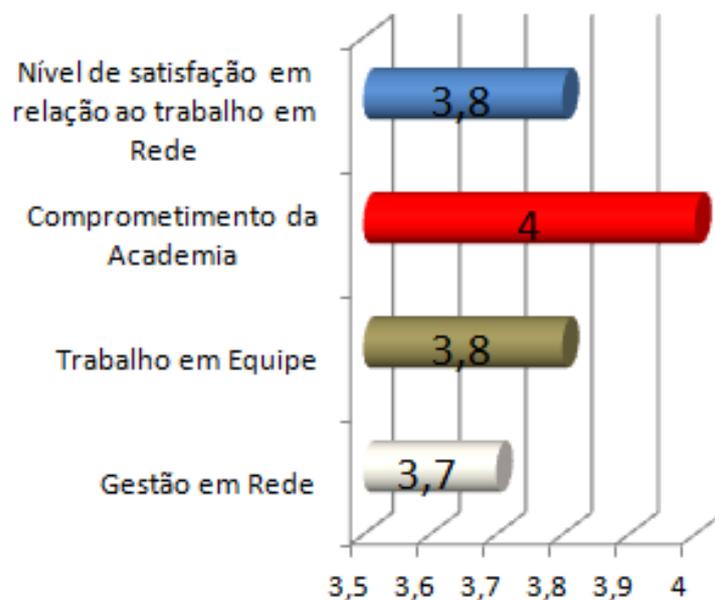


Figura 49: Grau de importância em relação à satisfação com a RGDs.
Fonte: Elaborada pelo autor.

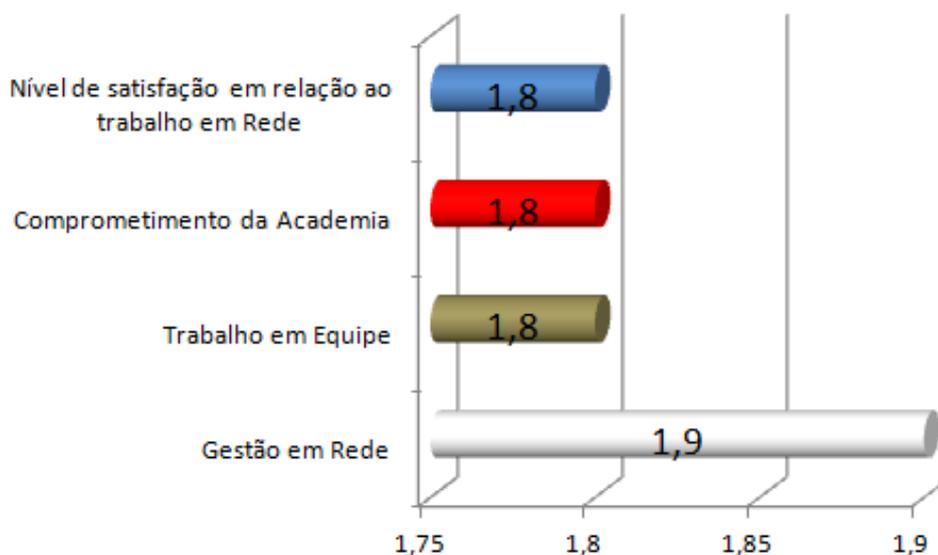


Figura 50: Nível de satisfação em relação a variáveis de satisfação das RGDs.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Diante das informações mencionadas fica evidente a discrepância entre o grau de importância dado pelos gestores ao modelo de gestão em rede e o nível de satisfação atualmente. Sintetizando essas duas vertentes, com base nos indicadores trabalhados, chega-se ao GMT de toda a estrutura de RGDs adotada pela UNEB. A nota média obtida, na escala de 1 a 10, é 5,5 um valor bom, não havendo, portanto,

uma rejeição à metodologia adotada, como também não há uma plena satisfação, mesmo sendo destacada, com base nos dados, a importância do modelo em Rede. Para fins de análise e entendimento, a Figura 51 exhibe os indicadores trabalhados e o GMT obtido por cada um.

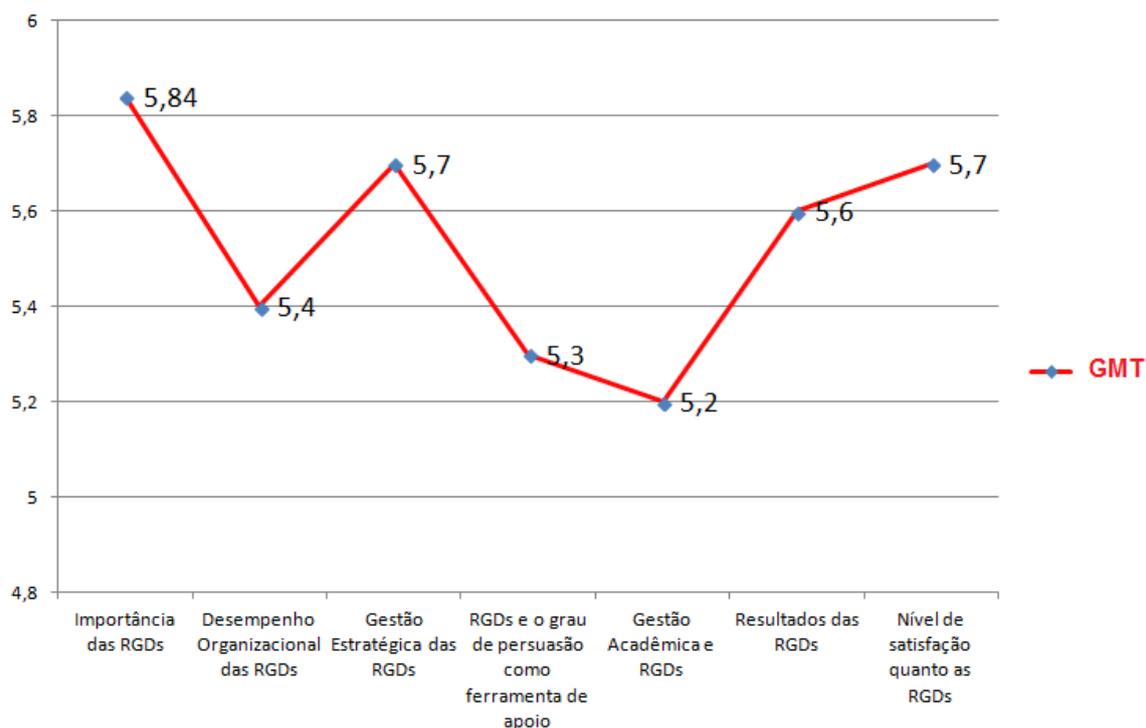


Figura 51: GMT dos indicadores trabalhados na pesquisa.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Os valores mostrados acima ainda demonstram uma variação qualitativa, apesar de pequena, dos indicadores. De certa forma, não há GMT abaixo do nível 5, em uma escala de 1 a 10, o que representa aspecto positivo nesse cenário. A partir da Figura 51 acima é visível uma maior fragilidade no aspecto da Gestão Acadêmica e sua interação com as RGDs, talvez pela dificuldade cultural de introduzir no seio acadêmico uma nova filosofia de gestão. Com a finalidade de melhor observar os valores agregados, a Figura 52 demonstra os indicadores correlacionados com o nível de satisfação e o grau de importância médio das variáveis analisadas.

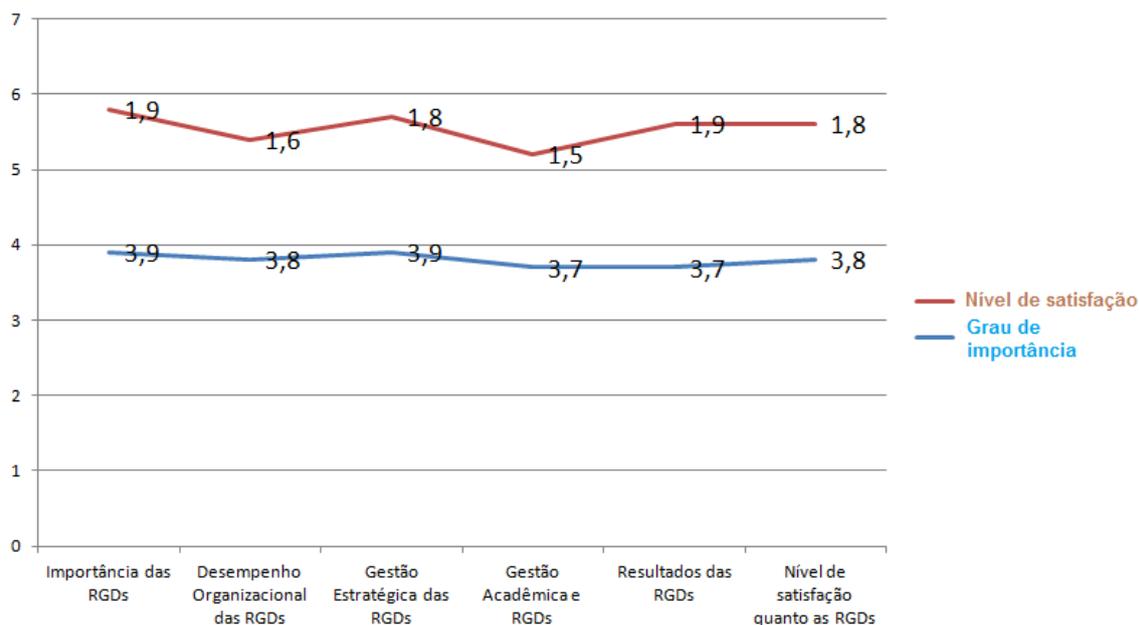


Figura 52: GM do Nível de satisfação e grau de importância dos indicadores trabalhados na pesquisa. Fonte: Elaborada pelo autor.

Fica ratificado o distanciamento entre a importância do modelo de gestão percebida pelos gestores da UNEB e o nível de satisfação, o que reflete uma preocupação, face aos números baixos apresentados. A partir desses valores torna-se possível confrontar os resultados desta pesquisa com as informações contidas no referencial teórico, especificamente no capítulo 3, sobre os estudos realizados por Dias (2012) na cúpula gestora da Secretaria de Programas Regionais do Ministério da Integração Nacional do Brasil – SPR/MI.

Considerando as informações trazidas pelo referido autor, no que concerne à avaliação da SPR/MI quanto à escala de importância das Redes, é possível estabelecer um comparativo entre as duas pesquisas, ponderando, obviamente, algumas variáveis, como: aspectos culturais, sociais, políticos, etc. A Figura 53 compara os dois estudos realizados, um na SPR/MI e outro na UNEB, permitindo informações e análises relevantes.



Figura 53: Comparativo entre o grau de importância das Redes na percepção dos gestores da SPR/MI e da UNEB.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao confrontar realidades totalmente distintas a perspectiva inicial é de descompasso entre os dados. Neste caso, as informações situaram-se em patamares bastante similares. Na proposição de Dias (2012), 67% dos membros da SPR/MI informaram que a gestão em rede é extremamente importante, enquanto que para os dirigentes da UNEB, 61,45% consideram como muito importante. A proximidade dos valores não fica restrita apenas a uma variável, os demais itens são, em termos percentuais, quase semelhantes. A exemplo, o grau “pouco importante” corresponde na SPR/MI a 16%, enquanto na UNEB a 16,66%.

Outro aspecto analisado no estudo de Dias (2012) que se aproxima de um ponto tratado nesta pesquisa, corresponde à identificação do nível de persuasão do modelo de Gestão em Rede como ferramenta de apoio. Neste quesito, os índices não coincidiram tanto. Para os gestores da UNEB o grau estabelecido de convencimento das RGDs como uma ferramenta importante do suporte à gestão foi considerado como “regular”, enquanto para os membros da SPR/MI esse indicador em termos de representatividade foi considerado “muito forte”. Tais variáveis chegam a se aproximar em determinados itens, no enquanto a realidade distinta e outros fatores inviabilizam, em tese, a obtenção de resultados com forte proximidade entre as duas situações comparadas (ver Figura 54).

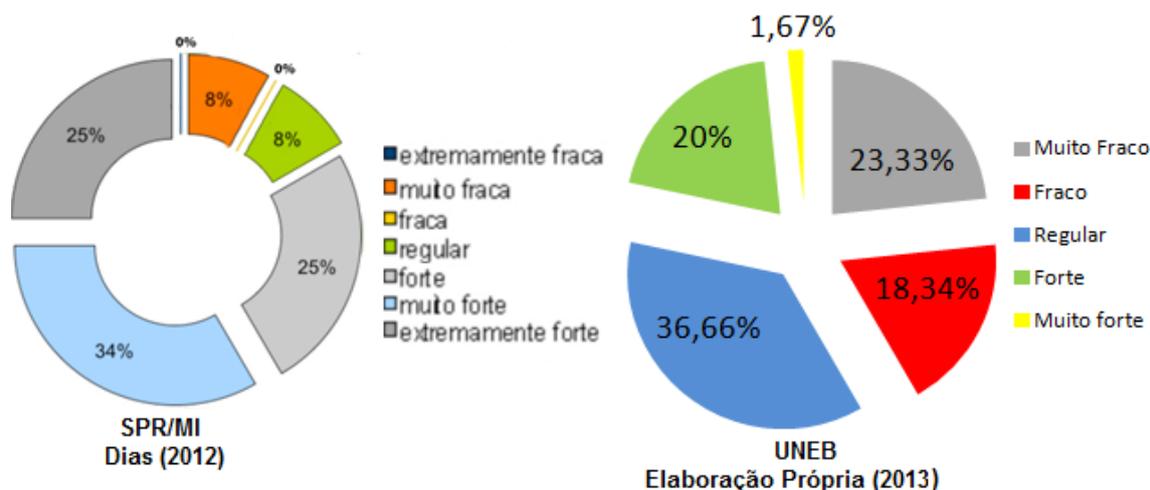


Figura 54: Comparativo entre grau de persuasão das Redes como ferramenta de apoio.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Os gráficos expostos na Figura 55 mostram categorias distintas entre as pesquisas das duas instituições, a da SPR/MI com 7 categorias e que tem por objeto a UNEB, com 5 categorias. Para efeito de comparação dos resultados dessas pesquisas, as categorias “extremamente fraca” e “extremamente forte” utilizadas na pesquisa de Dias (2012) foram agrupadas às categorias “muito fraca” e “muito forte” respectivamente. Os somatórios dos percentuais dessas categorias foram, então, comparados com os respectivos percentuais das categorias “muito fraco” e “muito forte” da pesquisa referente à UNEB.

No nível mais elementar, nos valores encontrados por Dias (2012), 8% dos gestores da SPR/MI consideram o grau de persuasão das Redes como ferramenta de apoio “extremamente fraca” e “muito fraco”, enquanto 23,33% dos dirigentes unebianos têm a mesma opinião. Existe, portanto, nesse elemento um grande distanciamento entre as duas Instituições. Em relação ao indicador “fraco” os valores permanecem distantes, na SPR/MI nenhum gestor possui tal interpretação, à medida que na UNEB o valor é de 18,34%.

Na faixa intermediária, o cenário permanece inalterado. Para 36,66% dos unebianos o elemento “regular” sobressai perante os outros indicadores. No mesmo quesito, apenas 8% dos dirigentes da SPR/MI, concordam com essa avaliação. No patamar superior, 20% dos gestores da UNEB acham o grau de persuasão das Redes como ferramenta de apoio “forte”, enquanto 25% dos representantes da SPR/MI corroboram esta avaliação. Esse último elemento foi o que mais se aproximou, em termos percentuais, na avaliação dos gestores das duas

organizações. O item final, denominado “muito forte” traz o maior distanciamento entre os indicadores analisados nas duas Instituições. Menos de 2% dos unebianos apontaram para esse elemento, um número bastante insignificante, quando comparado aos 59% observados na pesquisa de Dias (2012), somatório das categorias “extremamente forte” e “muito forte”.

Os dados apresentados e analisados neste capítulo podem ser conferidos de forma tabulada, mediante escala do tipo Likert, no Apêndice A desta pesquisa e as tabelas no Apêndice B. Por fim, no capítulo seguinte, se apresentará a conclusão e recomendações desta dissertação.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A principal contribuição desta dissertação refere-se à discussão da metodologia construída sob a proposição de estruturas policêntricas como instrumento do paradigma gerencial da administração pública, tendo como premissas a inovação no processo de gestão de políticas públicas. Sabe-se que, em um cenário movido por grandes transformações sociais, políticas e econômicas, não é suficiente somente obter-se bons resultados, mas também, produzir novas alternativas de gestão que viabilizem a efetividade desejada pela sociedade.

Sendo assim, o propósito deste trabalho foi - a partir do referencial teórico que considerou a evolução dos modelos de administração pública; o paradigma gerencial de gestão pública; e estruturas policêntricas – responder à seguinte pergunta: *O modelo de formação de Estruturas policêntricas, implantado na Universidade do Estado da Bahia, constitui-se, na percepção dos gestores, em uma importante ferramenta para inovação e gestão de políticas públicas?* Ou seja, identificar, analisar e avaliar o grau de importância e nível de satisfação dos dirigentes frente a um modelo diferente de gestão.

Na Universidade do Estado da Bahia a concepção administrativa adotada levou em consideração suas características e especificidades locais e regionais. Percebeu-se a necessidade de implantar um mecanismo de gestão que permitisse a socialização entre as diversas unidades da organização de modo dinâmico, que possibilitasse de maneira mais eficaz, eficiente e efetiva o alcance de resultados, em seu conceito mais abrangente. Assim, o conceito de Redes de Gestão Departamental surgiu como uma alternativa para, integrado com as ações estratégicas, se tornarem meios de um mesmo construto.

Objetivando responder ao problema de pesquisa, o estudo de caso na UNEB, abordou a:

Evolução dos modelos de administração pública, detalhando todo o processo histórico de construção da gestão pública brasileira, considerando os paradigmas patrimonialista, burocrático e gerencial estruturados; fazendo um recorte mais específico no modelo que vigora atualmente, o gerencial; e detalhando todas as suas peculiaridades, sobretudo a formação de estruturas policêntricas.

- Reportou-se a abordagem conceitual, à compreensão de diferentes doutrinadores, do paradigma gerencialista, informando o processo metodológico para a construção de um sistema gerencial de gestão, como também alinhou as estratégias, inovações e resultados esperados nesse modelo de administração, a fim de consubstanciá-lo com a realidade atual da esfera pública.
- Detalhou a temática das estruturas policêntricas, considerando o processo de formação das redes de gestão, a percepção dos gestores públicos com essa ferramenta, bem como sua interação como ferramenta estratégica na administração pública. Tal inferência apresenta um cenário inovador na gestão pública, a partir da introdução de novos conceitos e métodos que satisfaçam os novos anseios sociais - como permitir aos órgãos públicos desempenhos satisfatórios na produção dos seus bens e serviços.
- O caso em estudo explorou o perfil institucional de uma Universidade multicampi, sendo atualmente a maior do Norte-nordeste do país, com características próprias que a distingue de outras instituições de ensino superior no país. Analisou-se seu aspecto organizacional e sua gestão estratégica, contendo um olhar focado no modelo de gestão em rede. Neste aspecto, caracterizou-se a estrutura policêntrica da UNEB, seu processo de implantação como ferramenta de gestão e a formação do perfil unebiano no aspecto gerencial da administração em rede.
- A evolução enquanto instituição de Ensino que inovou seu processo de gestão, com a implantação de um modelo de gestão de rede departamental, centrado na concepção gerencialista e na perspectiva de estruturas policêntricas. Diante desse aspecto, além da análise de documentos administrativos e acadêmicos, verificou-se a percepção dos gestores da Universidade em relação ao paradigma de administração adotado, utilizando-se um questionário aplicado especialmente para obtenção desses dados.
- A aquisição das informações necessárias à análise da gestão da UNEB pautou-se nos questionários aplicados aos dirigentes de todas as unidades departamentais da organização. Sendo, por fim, tabulados

esses dados com base em uma escala de Likert, considerando o grau de importância e nível de satisfação desses gestores em relação ao modelo implantado.

Desse modo, observa-se também, que a construção de um modelo em rede, traz resultados específicos para cada organização que adota esse paradigma. Sendo, portanto, pouco provável a convergência total de resultados em organizações distintas, dada as peculiaridades de cada organismo. Ao confrontar os resultados da pesquisa elaborada por Dias (2012), na SPR/MI e os da pesquisa referente à UNEB, constata-se em alguns momentos, a tendência pelo alinhamento em alguns pontos, no entanto, em essência, verifica-se a divergência de informações, proveniente das singularidades de cada organização estudada.

Diante das informações levantadas, conclui-se que a metodologia de estruturas policêntricas, especificamente no modelo introduzido pela UNEB, denominado de Redes de Gestão Departamental, constituiu-se, na ótica dos gestores unebianos, uma importante ferramenta de gestão, no entanto, o nível de satisfação com a utilização dessa ferramenta é, atualmente, muito baixo, comprometendo o caráter de inovação na gestão de políticas públicas na UNEB. Nesse sentido, apresenta-se a seguir algumas argumentações, por dimensão pesquisada, que respaldam esta conclusão.

a) Perfil, treinamento e acompanhamento.

Com base nos dados levantados observa-se um cenário polarizado em relação ao perfil dos dirigentes da Universidade. Não há uma padronização em relação às áreas de formação dos gestores que, em sua maioria, são da linha de ciências humanas. Nesse viés, a introdução de um mecanismo com especificidades mais acentuadas para a unificação de um perfil de profissionais, em áreas de conhecimento voltadas para a gestão, torna-se, em tese, um fator crítico de resistência por parte dos dirigentes com outra área de formação.

Obviamente, que não há como cravar se todos os gestores da Universidade fossem do ramo das ciências sociais aplicadas os resultados seriam positivos, no entanto, um perfil unificado dos dirigentes ao menos facilitaria o processo de aprendizagem em diversas etapas da implantação, estruturação e funcionamento

desse paradigma.

Arelado a uma extremidade de perfis, grande parte dos entrevistados destacou que não houve nenhum tipo de treinamento para utilização desse modelo. Todo processo de gestão, desde o mais simples até os de grande complexidade, são pautados por ciclos constantes e frequentes de treinamentos. A inexistência dessa ferramenta inviabiliza a produção de resultados satisfatórios, além de desestimular e criar barreiras para as transformações do cenário existente.

A não observância do fator treinamento, apresentada pelos dirigentes, reflete a médio e longo prazo nos objetivos propostos pela Universidade. A carência por essa modalidade implica, dentre outros fatores já mencionados, na utilização da metodologia de forma aleatória e desconhecida, permitindo assim a geração de variantes indesejáveis durante o processo de administração da coisa pública.

Outro fator limitante da eficácia, eficiente e efetividade da gestão pública é o acompanhamento. Nos dados coletados observa-se a ausência dessa rotina. No cenário adotado pela UNEB, essa ferramenta deveria ser essencial, haja vista que o perfil institucional polarizado, a introdução de filosofia nova e outras extremidades são elementos que colocam resistência ao processo de mudança. Nesse panorama, o acompanhamento sistemático das ações serviria para desmistificar essa etapa de aversão, como também de instrumento motivacional para a consumação das ações propostas.

b) Aspecto Cultural

A multicampia universitária faz da UNEB uma organização recheada de nichos culturais. Mesmo localizada dentro do mesmo Estado, as diferenças locais impõem, a cada unidade da instituição, um aspecto peculiar. Adotar uma filosofia de gestão requer: identificar e conhecer cada ambiência cultural dos Departamentos da Universidade. Assim sendo, a concepção pensada para o trabalho em rede é um elemento de aglutinação e troca de realidades que possibilitam aos dirigentes conhecer novas vertentes, bem como trocar experiências e fomentar o trabalho em equipe.

Não obstante a concepção busque a produção de conhecimentos inovadores e estabeleça a troca de experiências de gestão, o aspecto cultural enraizado na administração pública brasileira dificulta a realização de qualquer proposta de

melhoria da gestão. Dessa forma, partes dos objetivos traçados, a partir da concepção de gestão em rede, tendem a passar por enfrentamentos e resistências culturais muito fortes.

Outro aspecto a se destacar com relação à cultura unebiana é a dissociação da gestão administrativa da acadêmica. A maioria dos gestores exercem suas atividades voltadas para a realização de ações acadêmicas, em detrimento de uma gestão única que priorize os dois cenários. A transformação desse panorama perpassa pelo processo de profissionalização da Universidade, estabelecendo inclusive, a meritocracia como forma de assunção ao cargo de dirigente máximo de uma unidade.

c) Grau de importância

Ao avaliar uma política de gestão algumas premissas necessitam ser estabelecidas. O modelo de gestão em rede da UNEB teve, sob o olhar desse pesquisador, o grau de importância atribuído pelos gestores ao modelo utilizado pela Universidade como um dos elementos avaliativos. Sendo assim, os resultados encontrados permitiram a construção de alguns apontamentos acerca da temática.

Considerando a escala de Likert, os valores encontrados e apresentados nesta dissertação, demonstram que os dirigentes unebianos conceituam o aspecto relacionado à importância da gestão em rede como positivo. Sendo, em um cenário abrangente, considerado em um patamar de nível bom. Tal indicador representa que os administradores dessas unidades entendem a concepção do modelo e o acham viável para a melhoria dos resultados da Universidade.

Além dessa perspectiva, outra vertente precisa ser analisada. Ao estabelecer um nível bom do aspecto importância do modelo de gestão em RGDs, existe um percentual do contingente de gestores que não pensam dessa maneira. Este estudo mostra que apesar da representatividade significativa em relação a essa premissa, os elementos constitutivos que conceberam outra interpretação precisam ser ouvidos/trabalhados, com a finalidade de extrair os percalços e entraves que ainda atenuam, a fim de se obter graus maiores de satisfação em relação a este indicador.

d) Nível de satisfação

Se de um lado o grau de importância é capaz de refletir a percepção do gestor em relação à ferramenta utilizada. Ao medir o nível de satisfação para com esta, busca-se entender se o mecanismo utilizado tem agradado. O estudo em questão sinalizou para uma insatisfação acentuada dos gestores em relação ao modelo praticado. Esse ambiente formado é extremamente interessante, na medida em que os dirigentes consideram a gestão em rede como importante para a Universidade, mas não estão satisfeitos com o modo que vem sendo praticada.

Diante desse contexto, tornam-se necessárias algumas pontuações: a *priori*, a satisfação está ligada ao desejo de ter suas necessidades atendidas. Sendo assim, conclui-se, portanto, que o modelo ora praticado não vem satisfazendo aos anseios dos gestores. Todavia, esses mesmos dirigentes consideram como importante essa ferramenta. Nesse sentido, parte dos questionamentos que refletem esse ambiente, encontra-se nos elementos acima mencionados: perfil, treinamento, acompanhamento e cultura. Com um perfil polarizado, a ausência de treinamento e acompanhamento e uma variedade cultural na Universidade reforçam o grau de insatisfação encontrado.

As considerações apresentadas, engajadas nos dados coletados, apresentam um atendimento parcial do pressuposto desta pesquisa. Ao constatar o grau de importância do modelo de gestão em Rede, sob a perspectiva dos gestores da UNEB, como elevado, reforça-se a ideia de que esse paradigma constitui um mecanismo facilitador no processo de inovação de políticas públicas. Todavia, ao se verificar o nível de satisfação baixo por parte desses gestores, sinaliza-se a presença de elementos que dificultam o atendimento eficaz que é proposto por um paradigma de gestão em rede.

Por fim, entende-se que a UNEB, ao apostar em uma ferramenta totalmente nova para um ambiente universitário, os reflexos positivos tendem a surgir em longo prazo, enquanto os entraves e gargalos que aparecem em curto prazo necessitam ser trabalhados de forma ágil, a fim de permitir a solidificação de um contexto proposto e que, em tese, tem tudo para fortalecer as ações administrativas e atingir os objetivos almejados pela organização.

Espera-se, com esta dissertação, auxiliar no entendimento dos conceitos e práticas que permeiam a administração pública, especificamente na gestão por meio

de estruturas policêntricas ou redes, de modo a instigar pesquisadores, gestores públicos e sociedade civil a estudarem e aplicarem os conceitos ora descritos. A discussão crescente acerca do tema, antes de ser mais um modismo na gestão pública, sugere o aprofundamento por acadêmicos – pesquisadores - e a adoção pelos órgãos públicos desta metodologia, fazendo jus a, indiscutivelmente, novos trabalhos que tratem do tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F.L.; LOUREIRO, M. R. **O Estado numa era de reformas: os anos FHC.** Brasília: Ministério do Planejamento; Secretária de Gestão, 2002. Partes 1 e 2.

ABRUCIO, L.F. **O impacto do modelo gerencial na administração pública:** Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Cadernos ENAP; n. 10, 1997.

AGRANOFF, R, LINDSAY, V. **Intergovernmental Management: Perspectives from Human Services Problem Solving at the Local Level** in *Public Administration Review*, May/June, 1983.

ALBRECHET, C. **Programando o futuro.** O trem da linha norte. São Paulo: Makron Books, 1994.

ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade.** 1.ed. São Paulo : Makron Books, 2002.

ALMEIDA. R.J.L. **A importância do capital intelectual para o desenvolvimento da gestão pública no Estado da Bahia.** Revista Conj & Planej., n. 173, out./dez. Salvador: SEI, 2011.

ANDRADE, F. **Fabiana Andrade:** depoimento [abr. 2010]. Entrevistador: Assessoria de Comunicação - ASCOM. Salvador: UNEB, 2010. Entrevista concedida a Assessoria de Comunicação da UNEB, Disponível em: http://www.portalanterior.uneb.br/exibe_noticia.jsp?pubid=4681

ARAGÃO, C.V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público.** Ano 48, num 3, set-dez. Brasília: RSP, 1997

ATKINSON, A.A.; BANKER, R.D.; KAPLAN, R.S.; YOUNG, S.M. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

AYRES, C.B. A administração pública Brasileira e as vicissitudes do paradigma de gestão gerencial. **Revista Sociologia, Problemas e Práticas**, nº 51, pp. 29-52, 2006. Disponível em: <http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/Doc APbr Gestao CBA2005.pdf> . Acesso em 23 de novembro de 2012.

AYRITSCHER, H. O. **Aspectos da Descontinuidade Administrativa no Processo de Democratização do Executivo Municipal de São Paulo - 1986 a 1992.** Dissertação - Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1992.

AZEVEDO, I. **Ilana Azevedo:** depoimento [abr. 2012]. Entrevistador: Victor Seabra - núcleo de Jornalismo da Assessoria de Comunicação - ASCOM. Salvador: UNEB, 2012. Entrevista concedida ao Núcleo de Jornalismo da ASCOM - UNEB, disponível em: <http://www.uneb.br/2012/04/27/seminario-da-rgd-metropolitana-debate-participacao->

[da-uneb-no-tecnobahia/](#)

BAHIA. Assembléia Legislativa. **Constituição do Estado da Bahia**. Salvador: Gráfica Falção, 2001.

BAHIA. Lei nº 7.601, de 14 de fevereiro de 2000 "Altera dispositivos da Lei nº 7.176, de 10/09/1997". Salvador. 2000.

BAHIA. Lei nº 7.176, de 11 de setembro de 1997 "Reestrutura as universidades estaduais do Estado da Bahia".

BAHIA. Lei nº 66, 1º de junho de 1983 "Cria a Universidade do Estado da Bahia (UNEB)". Salvador. 1983.

BATEMAN, T.S. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. – 2ª ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

BELUSSI, F.; ARCANGELI, F. **A typology of networks: flexible and evolutionary firms**. *Research Policy*, v. 27, p. 415-428, 1998.

BENDIX, Reinhard. **Max Weber**. Buenos Aires: Amorrortu, 1979.

BÖRZEL, T. **¿Qué tienen de especial los policy networks?** Explorando el concepto y su utilidad para el estudio de la gobernación europea. Disponível em: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/policynet.pdf>, Acesso em 09 de jan de 2013.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização. **Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil: Formação de Redes** / Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização: Brasília, 2007.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. 35. ed., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Gestão pública para um Brasil de todos** : um plano de gestão para o Governo Lula / Secretaria de Gestão. – Brasília: MP, SEGES, 2003.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (1995) **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, novembro 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em setembro de 1995.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Centro gráfico, 1988.

BRESSER PEREIRA, L. C. A nova esquerda: uma visão a partir do sul. In: GIDDENS, Anthony. (Org.). **O debate global sobre a terceira via**. Trad. de Roger Maioli dos Santos. São Paulo: Unesp, 2007, p.497-538.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: Ignacy Sachs; Jorge Wilhelm; Paulo Sergio Pinheiro. (Org.). **Brasil: um século de transformações**. Brasil: um século de transformações. 1ed. São Paulo: Cia. das Letras, 2001, v. 1, p. 222-259.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995**. Revista do Serviço Público: 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública — v.1, n.1 (nov. 1937) — Ano 49, n.1 (Jan-Mar/1998). Brasília: ENAP, 1998.

BRESSER PEREIRA, L. C. SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração pública gerencial**. 7 ed. 2006 reimp 2007. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

BRITTO, J. **Redes de cooperação entre empresas**. In: KUPFER, D. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

CAPRA, F. **A teia da vida** - Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 2001.

CARVALHO, J.M. **Fundamentos da política e da sociedade brasileiras**. Sistema Político Brasileiro: uma introdução. /Lúcia Avelar & Antonio Octavio Cintra (organizadores). Rio de Janeiro: Fundação Konrad – Adenaver-Stifting; São Paulo: Fundação UNESP Ed., 2004.

CASSIANO, R. M. **Estratégias competitivas das empresas produtoras de sementes de soja: um estudo exploratório no Sul de Mato Grosso**. CNEC/FACECA. Faculdade Cenecista de Varginha. Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional. Varginha, 2005. (Dissertação)

CASTELLS, Manuel **A sociedade em rede**. Vol. 8 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Vol I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTI, B.S. **O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas** – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CLARKE, J., NEWMAN, J. **The Managerial State**. London: Sage, 1997. 176 p.

COELHO, R.C. **Estado, governo e mercado**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES, UAB, 2009.

CNM - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS – CNM. **Nova Administração Pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas / Confederação Nacional dos Municípios**. Brasília: CNM, 2008.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão:quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**. Ano 51. Número 3. Jul-Set 2000.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CURY, C. R. J. Gestão Democrática da educação em tempos de contradição. In: Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, 23., 2007, Porto Alegre. **Anais por uma escola de qualidade para todos: programação e trabalhos completos**. Niterói: ANPAE; Porto Alegre: UFRGS/FACED/PPGEDU, 2007.1 CD-ROM (Série Cadernos ANPAE, n.4).

DALLABRIDA, V. R. **Planejamento regional: algumas observações teóricas e análise da prática**. Redes, 9 (1), p. 37-61, jan./abr., 2004.
Development 29, 7 (julho) p. 1047 – 1060. 2002.

DI PIETRO, S.Z. **Direito Administrativo: atualizada com a reforma previdenciária - EC n. 41/03**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, C.N. Redes de cooperação sócio-territorial como estratégia para implementação de políticas públicas. **Revista Espacios Digital**, vol. 33 (3), 2012, p. 15.

DOLABELLA, F. **Empreendedorismo corporativo**. Gestão e Negócio. Belo Horizonte: Sete 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovador e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2003.

DRUCKER, P.F. **Administração: Teoria, processo e prática**. 2.ed. São Paulo: Makron Book, 1994.

DUTRA, J.S. et.al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 5ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 4ª Ed. São Paulo: Globo, 2008.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Edit. Atlas, 1981.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970. p. 149.

FERREIRA, A.B.H. **Aurélio Júnior: Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2005.

FLEURY, S.; OUVENEY, A. M. **Gestão de redes: a estratégia de regionalização da política de saúde**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FUSCO, J. P. A. et al. **Redes produtivas e cadeias de fornecimento**. São Paulo: Arte & Ciência, 2005.

GAMBOA, S. S. **Pesquisa em Educação: métodos e epistemologias**. Chapecó: Argos, 2007.

GASTER, L. **Quality in public services: managers' choices**. 2ed. Buckingham: Open University Press, 1999.

GETÚLIO VARGAS: diário. (Vol.1, 1930-1936; Vol.2, 1937-1942) São Paulo: Siciliano/Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1995.

GOBBI, B. C. **Planejamento Administrativo**. Vila Velha: Escola Superior Aberta do Brasil Ltda – ESAB, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, Mar/Abr. 1995a, p. 57-63.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v.35, n.3, mai/Jun. 1995b, p.20-29.

GOLDSMITH, S.; EGGERS, W. D. **Governar em rede: o novo formato do setor público**. Brasília: ENAP, 2006.

HELD, D. MCGREW, A., GOLDBLATT, D., and PERRATON, J.: **Global Transformations: Politics, Economics and Culture**. Cambridge, England: Polity Press, 1999.

HIRST, P.; THOMPSON, G. The future of globalization. **Cooperation and Conflict**, v. 37, n. 3, p. 247–265, 2002.

HOFFMANN, V. E. ; MOLINA-MORALES, F.X. ; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, 2007, 11, p. 103-127.

HOLLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.

HOLMES, M. SHAND, D. Management reform: some practitioner perspectives on the past ten years. **Governance-an International Journal of Policy Administration and Institutions**, vol. 8, n.4. 1995.

IGLÉSIAS, F. **História Geral e do Brasil**. São Paulo: Ática S.A., 1989.

JUNQUEIRA, L. P.; INOJOSA, Rose Marie. Gestão dos serviços públicos de saúde: em busca de uma lógica da eficácia. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 26, n. 2, p. 20-31, abr./jun. 1992.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da Administração Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

JUNQUILHO, G. S. **Ação gerencial na Administração Pública: a re/produção de “raízes” brasileiras**. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte - MG, 2000.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**: v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KLIJN, E. Policy Networks: An Overview In: Kickert, W. J. M. & Koppenjan, J.F.; (Eds) **Managing Complex Networks**. London: Sage, 1998.

KLIJN, E. **Analyzing and Managing Policy Processes in Complex Networks: A Theoretical Examination of the Concept Policy Network and Its Problems**. Administration and Society. Sage Publications, Vol 28, Nº 1, may, 1996.

KLIKSBERG, B. **Falácias e Mitos do Desenvolvimento social**. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.

KLIKSBERG, B. **Repensando el Estado para el desarrollo social: mas allá de dogmas y convencionalismos**. Reunión Mundial de Expertos. División de Gobernabilidad, Administración Pública y Finanzas de las Naciones Unidas, New York, 1997, mimeo.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LECHNER, N. Tres formas de coordinación social. **Revista de la Cepal**, n. 61, Abril, Santiago de Chile, 1997.

LEITE, J. A. A. **Macroeconomia: Teoria, Modelos e Instrumentos de Política Econômica**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C.; RODRIGUES, M. A. **Estratégias de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LOPES, A. L. M. L.; JUDICE, V. M. M. Redes cooperativas de pesquisa científica e tecnológica para a inovação: A biotecnologia mineira em foco. **Revista de Administração e Inovação**, 7 (4), p.04-20, out./dez, 2010.

LOPES, J. R. B. **Desenvolvimento e mudança social: formação da sociedade urbano-industrial no Brasil**. 2º ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1971.

LOPES, M. I. V. de. **Pesquisa em comunicação**. 8 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

LUSSIER, R. N. **Fundamentos de Administração**. Tradução e adaptação da 4ª ed norte-americana; traduzido por Guilherme Rocha Basílio e Marta Reyes Gil Passos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

LUZ, A.M.C.; JESUS, T.R. **A formação de gestores educacionais: desafios e perspectivas de saberes em construção**. Salvador: ISP/UFBA, 2006.

MACIEL, M. L. **Perspectivas de Inovação: Novos Saberes e Novas Formas de Apropriação do Saber Científico e Tecnológico**. Brasília: Mimeo, 1996. Malheiros, 1999.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bppkman, 2001.

MALMEGRIN, M. L. **Redes públicas de cooperação em ambientes federativos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: Capes, UAB, 2010.

MANDELL, M. Network Management: Strategic Behavior in the Public Sector in GAGE, Robert & MANDELL, Myrna. **Strategies for Managing Intergovernmental Policies and Network**. New York: Praeger, 1990.

MANSOLDO, M.C. **Evolução histórica dos modelos administrativos da administração pública: o princípio da eficiência no atendimento público**. Monografia apresentada à UNIFENAS para obtenção do título de Bacharel em Direito. Belo Horizonte: 2009.

MARCON, P.M; LACERDA, P.R.; MÉIER. M.J. **Uma reflexão sobre o processo decisório dos serviços de Enfermagem**. Universidade Federal do Paraná: 2006.

MASQUIETTO, C. D.; SACOMANO NETO, M.; GIULIANI, A. C. Centralidade e densidade em redes de empresas: um estudo no arranjo produtivo local do álcool. **Revista de Administração e Inovação**, 2011, 8 (1), p. 122-147, jan./mar.

MEARS, P. How to stop talking about, and begin progress toward total quality management. In: **Business Horizons**, v.36, Greenwich: 1993.

MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno**. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

MEGGINSON, L. C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 10ª ed. São Paulo: Malheiros editores, 1996.

MENEGOLLA, M. SANT'ANNA, I. M. **Por que planejar? Como planejar?** 10ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MIGUELETTO, Danielle C.R. **Organizações em rede**. 2001. 96f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. Coleção Harvard de Administração. 1. ed. São Paulo: Abril S. A. 1973. p. 102.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Edição Executiva. Tradução Geni G. Goldschmidt 2. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 2000.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. 7.ed. São Paulo: Brasiliense, 1980.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991. p. 256.

NOGUEIRA, M. A. **Em defesa da política**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVO, S. **Como entender o mundo dos negócios: o empreendedor, a empresa, o mercado**. 2.ed. Brasília: SEBRAE, 2003.

OSBORNE, D., GAEBLER, T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

PADILHA, T. M. **Brasil em questão**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1975.

PAUL, S. Accountability in public services: exit, voice and control. **World Development** 29, 7 (julho) p. 1047-1060. 2002.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. – reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PERONI, V. A relação público/privado e a gestão da educação em tempos de redefinição do papel do Estado. In: ADRIÃO, T. e PERONI, V. **Público e privado na educação: novos elementos para o debate**. São Paulo, Xamã, 2008, p. 111-127.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2004.

PINTO, C. Empowerment, uma Prática de Serviço Social. In: BARATA, O (Coord), **Política Social** – Lisboa: ISCSP.

PRATES, A.A.. **Administração pública e burocracia**. Sistema Político Brasileiro: uma introdução. /Lúcia Avelar & Antonio Octavio Cintra (organizadores). Rio de Janeiro: Fundação Konrad – Adenaver-Stifting; São Paulo: Fundação UNESP Ed., 2004.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de investigação em ciências sociais**. 5ª edição. Portugal: Gradiva, 2008.

RAMOS, A. G. **A Nova Ignorância e o Futuro da Administração Pública na América Latina**. Revista de Administração Pública: julho, 1970.

REED, M. **Sociologia da gestão**. 1. ed. Lisboa: Celts, 1997.

REZENDE, F. C. Organizações e respostas institucionais. A política de Reformas do Estado: Um estudo de caso da administração direta do Executivo Federal Brasileiro. **Revista de Sociologia e Política**, n.14, Curitiba: 2000, jun. p.119-138.

RHODES, R.A.W. **European Policy-Making, implementation and subcentral governments: a survey**. Maastricht: European Institute of Public Administration, 1986.

RICCI, R. **O conflito entre estrutura burocrática e a gestão participativa**. Revista Espaço Acadêmico, nº 87, mensal, agosto de 2008. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/087/87ricci.htm> . Acesso em: 03/10/2012.

RIEG, D. L; ALVES FILHO, A. G. Esforço tecnológico e desempenho inovador das empresas do setor médico-hospitalar localizadas em São Sarlos, SP. **Revista Gestão & Produção**, 2003, v.10, n.3, p.293-310.

RODRIGUES, A.M. **Cluster e competitividade: um estudo da concentração de micro e pequenas empresas no município de Marília/SP**. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia Mecânica – Escola de Engenharia de São Carlos –

Universidade de São Paulo. São Carlos, 2003.

ROWLEY, T. J. Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p.887-910, 1997.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SANTOS, G. **Giordânio Santos**: depoimento [out. 2012]. Entrevistador: Julio Cesar Lemos - ASCOM/DEDCXII. Guanambi: UNEB, 2012. Entrevista concedida a Assessoria de Comunicação da UNEB, disponível em: <http://www.uneb.br/guanambi/dedc/2012/10/15/reuniao-da-rede-de-gestao-interdepartamental-rgb-em-guanambi/>

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEABRA, V. **Seminário da RGD Metropolitana discute participação da UNEB na TecnoBahia**. Núcleo de Jornalismo/Assessoria de Comunicação. Disponível em: <http://www.uneb.br/2012/04/27/seminario-da-rgd-metropolitana-debate-participacao-da-uneb-no-tecnobahia/> Acesso em 22 de fev de 2013.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública – RAP, v.43, n.2, março/abril 2009, pp. 347-369. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

SERRAVALLE, A. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: QUEUM, 2003.

SILVA JÚNIOR, C. A. da. Espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (Org). **Política e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002. p. 199-211.

SILVEIRA JÚNIOR, C. A. da; VIVACQUA, G.. **Planejamento Estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIQUEIRA, O.G; MARTINS, J. L. A aplicação de um modelo de gestão estratégica competitiva para uma rede de farmácias de pequeno porte: um estudo de caso. **Revista dos Departamentos de Ciências Econômicas e Administração** n. 31, jan/jun. Santa Cruz do Sul: Editora UNISC, 2010.

SOUSA, E. SOARES, M. A., LEAL, E. A. **A controladoria e as inovações tecnológicas na gestão Pública: o caso governança eletrônica na prefeitura municipal de Uberlândia (2009)**. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos52005/254.pdf> Acesso em: 12 de dez 2012.

SPOSATI, A. Descentralización y Cultura Institucional In **Revista POPOL - NA**, ano I, nº 2, Julio-Septiembre, págs. 11-14, Manágua: 1992.

STORPER, M.; HARRISON, B. **Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990.** v. 20, n. 5, Research Policy: 1991.

TAYLOR, F.W. **Princípios da administração científica.** Trad. de A. V. Ramos. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEAD, O. **A arte da administração.** The Art of Administration. Tradução de Cecília R. Collet Solberg. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

TEIXEIRA, S.M. **O desafio da gestão de redes de políticas.** VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa: 2002.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia.** São Paulo: Ática, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UNEB - UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Pró-Reitoria de Administração (PROAD).** Disponível em <http://www.uneb.br/proad> Acesso em: 19 de fev de 2013.

UNEB - UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD).** Disponível em <http://www.uneb.br/prograd> Acesso em: 19 de fev de 2013.

UNEB – UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - PGDP.** Disponível em <http://www.uneb.br/pgdp> Acesso em: 09 de maio de 2013.

UNEB - UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas Anuário Estatístico 2011.** Salvador: EDUNEB, 2012.

UNEB - UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Plano de Metas 2010/2013: Ajustando o foco.** Documento elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN. Salvador: 2010.

UNEB - UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Estatuto e Regimento da Universidade do Estado da Bahia.** Salvador: EDUNEB, 2008.

WEBER, M. **Economia e sociedade; fundamentos de sociologia compreensiva.** v. 1. Brasília: Ed.UnB, 1999.

WEBER, M. **Conceitos básicos de sociologia.** Trad. G.G. Delaunay, R.E.F. Frias. São Paulo: Moraes, 1987.

WEBER, M. **Economia y sociedad**: esbozo de una sociologia comprensiva. México: Fondo de Cultura, 1984.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Publicado em 1946 pela Oxford University Press, Inc. Traduzido da sexta impressão (Galaxu Book), 1963. Rio de Janeiro: Editora Guanabara S.A., 1982.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAPATA, T.; AMORIM, M.; ARNS, P. C. **Desenvolvimento territorial à distância**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2007.

APÊNDICES

A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DA UNEB

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO EM REDES (RGDs)

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

A) Os eixos a seguir visam obter as impressões do **entrevistado** quanto ao modelo de gestão de redes adotado pela Universidade do Estado da Bahia, a partir de 2010. As informações coletadas servirão de base para a pesquisa: *“A FORMAÇÃO DE ESTRUTURAS POLICÊNTRICAS COMO FERRAMENTA GERENCIAL NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: O CASO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB”*. Serão entrevistados gestores de todos os Departamentos da Universidade. Para análise dos dados é importante que o **entrevistado** responda a todas as questões.

B) O questionário está dividido em 08 eixos:

- 01 – Opinião sobre a gestão em rede;**
- 02 – Importância;**
- 03 – Desempenho Organizacional;**
- 04 – Gestão Estratégica;**
- 05 – Grau de persuasão como ferramenta de apoio**
- 06 – Gestão Acadêmica;**
- 07 – Resultados;**
- 08 – Nível de Satisfação**

Nota: Alguns indicadores podem repetir-se em diferentes eixos, neste caso objetivamos a percepção dos entrevistados sob diferentes visões.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO EM REDES.

PERFIL

NOME:		DATA:	
IDADE:	SEXO:	CIDADE DE ORIGEM:	AREA DE FORMAÇÃO:
CARGO:		DEPARTAMENTO/CIDADE:	NÍVEL DO CARGO: Operacional: <input type="checkbox"/> Tático: <input type="checkbox"/> Gerencial: <input type="checkbox"/>

EIXO 01

01 - A implantação do modelo de Redes de Gestão Departamental, implantado pela Universidade do Estado da Bahia em 2010, constitui-se, considerando sua atuação de gestor, em uma ferramenta inovadora na gestão de políticas públicas da Universidade?

SIM NÃO

Por que?

02 – Recebeu algum tipo de treinamento para trabalhar com esse modelo - RGDs?

SIM NÃO

03 – Foram disponibilizados equipamentos e/ou instrumentos para o trabalho em rede?

SIM NÃO

EIXO 02 - IMPORTÂNCIA DAS RGDs

Cód.	INDICADORES	ESCALA 01			ESCALA 02		
		1	2	3	A	B	C
01	Grau de conhecimento						
02	Gestão de Recursos e Prazos						
03	Trabalho em Equipe						
04	Comprometimento dos gestores						
05	Nível de satisfação em relação ao Modelo em Rede						

Legenda:

Escala 01: 1 – Pouco importante
 2 – Importante
 3 – Muito importante

Escala 02 : A – Não Atende
 B – Atende
 C – Supera

Eixo 03 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS RGDs

Cód.	INDICADORES	ESCALA 01			ESCALA 02		
		1	2	3	A	B	C
01	Atendimento as demandas						
02	Gestão de Recursos e Prazos						
03	Trabalho em Equipe						
04	Comprometimento dos gestores						
05	Nível de satisfação em relação ao Desempenho Organizacional						

Escala 01: 1 – Pouco importante
 2 – Importante
 3 – Muito importante

Escala 02 : A – Não Atende
 B – Atende
 C – Supera

Eixo 04 – GESTÃO ESTRATEGICA DAS RGDs

Cód.	INDICADORES	ESCALA 01			ESCALA 02		
		1	2	3	A	B	C
01	Planejamento Financeiro						
02	Planejamento Estratégico						
03	Trabalho em Equipe						
04	Comprometimento dos gestores						
05	Nível de satisfação em relação à Gestão Estratégica						

Escala 01: 1 – Pouco importante
 2 – Importante
 3 – Muito importante

Escala 02 : A – Não Atende
 B – Atende
 C – Supera

Eixo 05 – RDGs E O GRAU DE PERSUASÃO COMO FERRAMENTA DE APOIO.

Cód.	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	Nível Estratégico					
02	Nível Tático					
03	Nível Operacional					

Escala: 1 – Muito Fraco
 2 – Fraco
 3 – Regular
 4 – Forte
 5 – Muito forte

Eixo 06 – GESTÃO ACADÊMICA E RGDs

Cód.	INDICADORES	ESCALA 01			ESCALA 02		
		1	2	3	A	B	C
01	Resultados obtidos						
02	Motivação dos colaboradores						
03	Trabalho em Equipe						
04	Comprometimento da academia						
05	Nível de satisfação em relação à Gestão Acadêmica						

Escala 01: 1 – Pouco importante
 2 – Importante
 3 – Muito Importante

Escala 02 : A – Não Atende
 B – Atende
 C – Supera

Eixo 07 – RESULTADOS DAS RGDs

Cód.	INDICADORES	ESCALA 01			ESCALA 02		
		1	2	3	A	B	C
01	Longo Prazo						
02	Médio Prazo						
03	Curto Prazo						
04	No geral, nível de satisfação em relação aos Resultados						

Escala 01: 1 – Pouco importante
 2 – Importante
 3 – Muito Importante

Escala 02 : A – Não Atende
 B – Atende
 C – Supera

Eixo 08 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO QUANTO ÀS RGDs

Cód.	INDICADORES	ESCALA 01			ESCALA 02		
		1	2	3	A	B	C
01	Gestão em Rede						
02	Trabalho em Equipe						
03	Comprometimento da academia						
04	Nível de satisfação em relação ao Trabalho em Rede.						

Escala 01: 1 – Pouco importante
 2 – Importante
 3 – Muito importante

Escala 02 : A – Não Atende
 B – Atende
 C – Supera

Preenchimento Opcional

AVALIAÇÃO	
CRÍTICAS:	SUGESTÕES:
OBSERVAÇÕES:	

B – SÍNTESE DOS RESULTADOS

1 – IMPORTÂNCIA DAS RGDs

	Variáveis	Grau de Importância				Nível de Satisfação			GC	Grau de Concor- dância Total
		Pouco Import ante 1	Importante 3	Muito Importante 5	GC	Não atende 1	Atende 3	Supera 5		
Eixo 02	Grau de Conhecimento	4	4	12	3,8	13	7	1	1,9	5,7
	Gestão de Recursos e Prazos	3	6	10	3,7	14	6	1	1,8	5,5
	Trabalho em Equipe	3	3	14	4,1	12	8	1	2,0	6,1
	Comprometimento dos gestores	3	2	14	4,2	8	11	1	2,3	6,5
	Nível de satisfação em relação ao modelo em Rede	3	6	9	3,7	14	3	2	1,7	5,4
Média:									5,84	

*Grau de Concordância

2 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS RGDs

	Variáveis	Grau de Importância				Nível de Satisfação			GC	Grau de Concor- dância Total
		Pouco Import ante 1	Importante 3	Muito Importante 5	GC	Não atende 1	Atende 3	Supera 5		
Eixo 03	Atendimento as demandas	4	5	9	3,5	14	3	1	1,6	5,1
	Gestão de Recursos e Prazos	3	5	10	3,8	16	1	1	1,3	5,1
	Trabalho em Equipe	3	4	12	3,9	12	6	0	1,7	5,6
	Comprometimento dos gestores	3	4	11	3,9	9	8	1	2,1	6,0
	Nível de satisfação em relação ao Desempenho Organizacional	3	5	10	3,8	14	4	0	1,4	5,2
Média:									5,4	

*Grau de Concordância

3 – GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RGDs

	Variáveis	Grau de Importância				Nível de Satisfação			GC	Grau de Concor- dância Total
		Pouco Import ante 1	Importante 3	Muito Importante 5	GC	Não atende 1	Atende 3	Supera 5		
Eixo 04	Planejamento Financeiro	3	2	13	4,1	11	6	1	1,9	6,0
	Planejamento Estratégico	3	3	12	4,0	11	5	1	1,8	5,8
	Trabalho em Equipe	3	4	11	3,9	12	5	0	1,6	5,5
	Comprometimento dos gestores	3	4	11	3,9	9	9	0	2,0	5,9
	Nível de satisfação em relação à Gestão Estratégica.	3	6	9	3,7	12	6	0	1,7	5,4
Média:									5,7	

*Grau de Concor-
dância

4 – RGDs E O GRAU DE PERSUASÃO COMO FERRAMENTA DE APOIO

	Variáveis	Nível de Persuasão					Grau de Concordância
		Muito Fraco 2	Fraco 4	Regular 6	Forte 8	Muito Forte 10	
Eixo 05	Nível Estratégico	5	2	7	5	1	5,5
	Nível Tático	4	4	7	5	0	5,6
	Nível Operacional	5	5	8	2	0	4,7
Média:						5,3	

*Grau de Concor-
dância

5 – GESTÃO ACADÊMICA E RGDs

	Variáveis	Grau de Importância				Nível de Satisfação			GC	Grau de Concor- dância Total
		Pouco Import ante 1	Importante 3	Muito Importante 5	GC	Não atende 1	Atende 3	Supera 5		
Eixo 06	Resultados obtidos	4	8	7	3,3	14	6	0	1,6	4,9
	Motivação dos colaboradores	3	5	10	3,8	13	6	0	1,6	5,4
	Trabalho em Equipe	3	4	11	3,9	12	7	0	1,7	5,6
	Comprometimento da academia	3	5	9	3,7	15	4	0	1,4	5,1
	Nível de satisfação em relação à Gestão Acadêmica.	3	5	10	3,8	15	4	0	1,4	5,2
Média:									5,2	

*Grau de Concor-
dância

6 – RESULTADOS DAS RGDs

	Variáveis	Grau de Importância				Nível de Satisfação			GC	Grau de Concor- dância Total
		Pouco Importante 1	Importante 3	Muito Importante 5	GC	Não atende 1	Atende 3	Supera 5		
Eixo 07	Longo Prazo	4	5	10	3,6	8	8	2	2,3	5,9
	Médio Prazo	3	6	9	3,7	8	8	1	2,2	5,9
	Curto Prazo	4	5	9	3,6	12	5	0	1,6	5,2
	No geral, nível de satisfação em relação aos resultados.	3	4	10	3,8	12	6	0	1,7	5,5
									Média:	5,6

*Grau de Concordância

7 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO QUANTO ÀS RGDs

	Variáveis	Grau de Importância				Nível de Satisfação			GC	Grau de Concor- dância Total
		Pouco Importante 1	Importante 3	Muito Importante 5	GC	Não atende 1	Atende 3	Supera 5		
Eixo 08	Gestão em Rede	4	5	11	3,7	10	9	0	1,9	5,6
	Trabalho em Equipe	3	5	11	3,8	10	7	0	1,8	5,6
	Comprometimento da Academia	3	3	13	4,0	10	7	0	1,8	5,8
	Nível de satisfação em relação ao trabalho em Rede	3	5	11	3,8	10	7	0	1,8	5,6
									Média:	5,7

*Grau de Concordância

C – TABELAS

01 – Distribuição de frequência de classes por idade.

Classes	fi	fri	f%	Fi	Pm	fi * Pm
35 --- 42	5	0,28	28	5	38,5	192,5
42 --- 49	8	0,48 *	43	13	45,5	364,0
49 --- 56	1	0,06	6	14	52,5	52,5
56 --- 63	3	0,17	17	17	59,5	178,5
63 --- 69	1	0,06	6	18	66,5	66,5
Σ	18	1,00	100	-	-	854

02 – Distribuição de frequência de classes por sexo.

	Quantidade	(%) Percentual
Masculino	13	62
Feminino	8	38

03 – Opinião dos entrevistados em relação ao modelo inovador de gestão em redes.

EIXO 01	SIM	NÃO	Percentual	
			SIM	NÃO
A Gestão em Rede é uma ferramenta inovadora na gestão de políticas públicas?	17	03	85%	15%
Recebeu algum tipo de treinamento para trabalhar co esse modelo – RGDs?	04	16	20%	80%
Foram disponibilizados equipamentos e/ou instrumentos para o trabalho em rede?	02	19	9,5%	90,5%

04 – Distribuição de frequência dos entrevistados por área de conhecimento

Área de conhecimento	Quantidade	(%) Percentual
Ciências da Saúde	04	21
Ciências Sociais Aplicadas	02	10,5
Ciências Humanas	12	63,2
Ciências Agrárias	01	5,3

05 – Distribuição dos indicadores e Grau Médio de Concordância Total.

Indicadores	GMT
Importância das RGDs	5,84
Desempenho Organizacional das RGDs	5,4
Gestão Estratégica das RGDs	5,7
RGDs e o grau de persuasão como ferramenta de apoio	5,3
Gestão Acadêmica e RGDs	5,2
Resultados das RGDs	5,6
Nível de satisfação quanto as RGDs	5,7

Média: 5,5

06 – Distribuição dos indicadores e Grau de importância e Nível de Satisfação.

Indicadores	Grau de Importância (GM)	Nível de satisfação (GM)
Importância das RGDs	3,9	1,9
Desempenho Organizacional das RGDs	3,8	1,6
Gestão Estratégica das RGDs	3,9	1,8
Gestão Acadêmica e RGDs	3,7	1,5
Resultados das RGDs	3,7	1,9
Nível de satisfação quanto as RGDs	3,8	1,8
	Média: 3,8	Média: 1,7

07 – Grau de importância em relação as RGDs

	Importância em relação as RGDs	Percentual
Muito Importante	59	61,45%
Importante	21	21,88%
Pouco Importante	16	16,67%

08 – RGDs e o grau de persuasão como ferramenta de apoio.

	RGDs e o grau de persuasão como ferramenta de apoio.	Percentual
Muito Fraco	14	23,33%
Fraco	11	18,34%
Regular	22	36,66%
Forte	12	20%
Muito forte	01	1,67%

D – RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Atson Carlos de S. Fernandez

Diretor do Departamento Ciências da Vida – Salvador/BA

Marta Valéria Almeida S. Andrade

Diretora do Departamento de Ciências Exatas e da Terra – Salvador/BA

Flávio Dias dos S. Correia

Diretor Substituto do Departamento de Ciências Humanas – Salvador/BA

Carla Liane Santos

Diretora do Departamento de Educação – Salvador/BA

Ubiratan Menezes

Diretor do Departamento de Educação – Alagoinhas/BA

Aurilene Rodrigues Lima

Diretora do Departamento de Ciências Humanas – Juazeiro/BA

Ruy de Carvalho Rocha

Diretor do Departamento de Tecnologia e Ciências Sociais – Juazeiro/BA

Jose Carlos de Araújo Silva

Diretor do Departamento de Ciências Humanas – Jacobina/BA

James Amorim Araújo

Diretor Substituto do Departamento de Ciências Humanas – Santo Antônio de Jesus/BA

Ginaldo Cardoso de Araújo

Diretor do Departamento de Ciências Humanas – Caetité/BA

Norma Leide Carvalho

Diretora do Departamento de Educação – Senhor do Bonfim/BA

Dorival Pereira Oliveira

Diretor do Departamento de Educação – Paulo Afonso/BA

Marilde Queiroz Guedes

Diretora do Departamento de Ciências Humanas – Barreiras/BA

Elivânia Reis de A. Alves

Diretora do Departamento de Educação – Serrinha/BA

Marcius de Almeida Gomes

Diretor do Departamento de Educação – Guanambi/BA

Climério Manoel Macêdo Moraes

Diretor do Departamento de Educação Campus XIII – Itaberaba/BA

Deijair Ferreira da Silva

Diretor do Departamento de Educação – Conceição do Coité/BA

Pedro Augusto Lopes Sabino

Diretor do Departamento de Educação – Valença/BA

Elvina Perpétua Ramos Almeida

Diretora do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – Bom Jesus da Lapa/BA

João Silva Rocha Filho

Diretor do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – Xique-xique/BA

Tereza Cristina Damásio Cerqueira

Diretor do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – Ipiaú/BA